

سعـــادة المديـــر العـــام





سعادة المدير العام

الطبعـة الأولـى

1436هـ - 2016م



الأكاديميون للنشر والتوزيع
المملكة الأردنية الهاشمية
عمان – مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية
تلفاكس : 0096265330508
جـوال : 00962795699711
E-mail: academpub@yahoo.com

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية
(2015/4/1617)

رقم التصنيف:658.3

المؤلف ومن في حكمه:

بسمان الفيصل محجوب

الناشر
الأكاديميون للنشر والتوزيع
عمان – الأردن

عنوان الكتاب:

سعادة المدير العام

الواصفات:

/إدارةالأعمال//إدارة الأفراد/

- **يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هـذا المصـنف عـن رأي دائـرة المكتبـة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.**
- **يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتـوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع.**

ISBN :978-9957-590-45-1

سعــادة
المديـــر العـــام

أستاذ دكتور

بسمــان الفيصــل



الأكاديميون للنشر والتوزيع

1436هـ - 2016م

إهـداء إلـى:

أبـــــي وأمـــــي

(رحمهما الـلـه) برًا ووفاءً.

المحتويات

الموضوع	الصفحة

تقديـم

يقترح المؤلف لمن يريد أن يصبح مـديرًا عامًـا، أو كـان كـذلك، أو يعمـل بصحبة مدير عام أن يقتني هذا الكتاب. أجـزم أن الأولى باقتنائـه مـن يجـد في هذه الوظيفة مدعاة للإبداع والإدارة المبهرة، وربما العكس أيضًا.

حاولنا في هذا الإصـدار أن نتجنـب أي موقـف سـابق مـن هـذا الوصـف الوظيفي، سواء أسـلبيًا كـان أم إيجابيًـا، ولـكي نحقـق هـذا الحيـاد، عمـدنا إلى الحوار الهادئ مـع الكثـير مـن المـوظفين الحكـوميين، وكـذا العـاملين في قطـاع الأعمال سواء العام منه أو الخاص، ورغم أن الكاتب تقلـد هـذا المنصـب عـدة سنوات، إلا أن ما يسمعه ويشاهده في هذا العقد يبدو مختلفًا كليًا عـمَّا سـبق من الخصائص والسمات التي تبدو راسخة في الأذهان عن معنى (المدير العام).

ينظـر بعـض مـن المنظـرين في الإدارة العامـة للمـديرين العـامين كـأنهم أعمدة ترتكز عليها المنظومة الحكومية، فَهُمْ المفكرون والقادة والفاعلون.

عمومًا، سيذهب هذا الإصدار إلى مفهـوم المـدير العـام بـالمعنى الإداري، الذي يعني في بعض النظم مسـمى وظيفـي في السـلم الإداري. وهـو مظهرهـا تستمد منه قدرتها على التأثير، وهو المعني بتنفيذ برامجها وسياستها.

تأسيسًا على ما تقدم؛ فإن نجاح الحكومة في امتلاك (مخزون) من المديرين العموم اللامعين بفعل آليات قوية لبناء القدرات القيادية، يجعل منها فعَّالة في تنفيذ إستراتيجيتها وبناء نموذجها القابل للتطوير المستمر، وعلى العكس فإن الفقر في القدرات يعد مأساة حقيقية تواجه الحكومة في تفعيل برامجها وتحقيق أهدافها.

عمومًا، يقول الاستشاريون في المكاتب المتخصصة والمعروفة في الغرب: أن الدول العربية تواجه جدبًا في القيادات الإدارية، كما أن المدير العربي غير قادر على إدارة المؤسسات الكبيرة؛ وللبرهنة على ذلك، فهو يستقدم المستشارين ليعاونوه في التفكير والقرار.

يستهدف هذا الإصدار إزالة الحجاب عن مشكلة إدارية بالغة التعقيد تواجه المؤسسات العربية الباحثة عن قيادات تساعدها للوصول إلى النجاح والتميز؛ وأقصد بهذا إشكالية توفير القادة بالكم والجودة المطلوبين، وعلى (وجه التحديد) طائفة المديرين العموم.

ومن الجدير بالذكر هنا التنويه إلى سبب استخدامنا لمصطلح (سعادة) قبل مصطلح (المدير العام) على الصفحة الأولى من الإصدار، وكان ذلك إيماءة تبجيلية لمنصبه، وبما يؤكد الإفادة بأهميته الإدارية والإجتماعية، وربما السياسية أحيانًا.

اختيار المدير العام

يبدو مناسبًا الإشارة هنا إلى أن المدير العام يعد قائدًا إداريًا؛ لذا فإن الحديث عن الاختيار يتضمن الإحاطة بمعايير اختيار القيادات الإدارية.

وعليه؛ فإن مفهوم القيادة الإدارية يعني اتخاذ وإصدار القرارات باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والتحفيز بقصد تحقيق هدف معين.

وهكذا، فحسن استخدام السلطة الرسمية بتوليفة مميزة مع القدرة على التأثير في سلوك الآخرين يحقق للقيادة فرصتها في تنفيذ خططها، ومن ثم أهدافها.

وعليه فالقيادة الإدارية إذا ما توصلت إلى امتلاك مفاتيح هذه التوليفة، يصبح وصفها بالمؤهلة صحيحًا ودقيقًا؛ ولذا فإن الكفاءة ستقترن بالنجاح عند تحقيق أهدافها.

بناءً على ما تقدم؛ يكون اختيار القيادات المؤهلة مرتبطًا بمجموعة من المعايير المتجددة، والتي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى وفقًا لحجمها وطبيعة نشاطها وموقعها اللوجيستي، بل وحجم التهديدات، ومدى الفرص التي تحيط بالمؤسسة عند الاختيار.

هكذا إذن، فإن (قاعدة الارتكاز) هي البحث عن مجموعة من المهارات التي تتوافر في شخص معين، يعد اختياره مناسبًا للنتائج المتوقعة. وأعلق هنا، فأقول: إن كلفة اختيار المدير العام لا تتوقف عند مرتبه وامتيازاته، بل يتحمل تكاليف الفرصة البديلة حيث يعد مركز للتكلفة؛ وفقًا لذلك- بعبارة أخرى- فالتساؤل المتاح أنه لو تم اختيار غيره وحقق نجاحًا مميزًا عنه؛ فإن الإيراد المقدر لهذا النجاح، والذي لم تحصل عليه المؤسسة يعد خسارة وكلفة يتحملها المدير العام الذي تم اختياره خطأً.

مهارات المدير العام:

يتحدث المختصون عن نسبة المهارات الإدارية والفنية في تكوين منظومة القدرات التي يمتلكها المدير العام، ويعرضون نموذج تخطيطي للدلالة على مدى التناسب بين المهارات الفنية والمهارات الإدارية وفقًا للمستوى التنظيمي.

المستوى	المهارات الفنية	المهارات الإدارية
المستوى القيادي	15% مهارات فنية	85% مهارات إدارية
المستوى الإشرافي	50% مهارات فنية	50% مهارات إدارية
المستوى التنفيذي	85% مهارات فنية	15% مهارات إدارية

ويقع عادة المدير العام في المستوى القيادي الأول؛ لذا فإن المهارات الإدارية هي النسبة العليا في تكوينه المهاري، بينما تنخفض نسبة احتياجه للمهارات الفنية والتفصيلية، وبالرغم من الأبعاد المنطقية لما تقدم، نجد في المهارات الإدراكية مفتاح السر في نجاح المدير عند اتخاذ القرارات المناسبة.

وتنشأ هذه المهارات عن امتزاج بين المهارات الإدارية والمهارات الفنية، والتي تتيح فرصة لفهم القضايا المعقدة من خلال تحليلها ومعرفة منشئها وارتباطاتها وتأثيراتها والعوامل التي تتأثر بها؛ ولذا يقود الخلل في منظومة المهارات إلى فشل مؤكد.

لقد تناولنا موضوع المهارات تحت عنوان (اختيار المدير العام) مستهدفين عرض قناعتنا بأن الاختيار يجب أن يتم وفق معايير مناسبة لقياس المهارات الإدارية والفنية، وبشكل أكثر أهمية المهارات الإدراكية.

ومن الجدير بالذكر هنا الإشارة إلى الحديث عن نماذج الاختيار، فهي إما أن تكون من داخل المؤسسة، - ولهذا الخيار حسناته وسلبياته – حيث يتاح شخصًا معروفًا للعاملين، يعلم عن المؤسسة الكثير؛ لذا لن يحتاج الكثير من الوقت ليمارس عمله ويباشر قراراته.

بينما استجلاب شخص من خارج المؤسسة يعني استقدام رؤية جديدة بآفاق مختلفة لا تحمل معها مواقف مسبقة؛ وبالتالي فقد يكون ذلك مدعاة لمنح المؤسسة فرصًا جدية للتطور الناجز.

ومع أن القادم الجديد من وراء جدران المؤسسة لا يمتلك الكثير من المعلومات التفصيلية، إلا أنه سيتمكن منها إذا ما وفرت المؤسسة له أعوان أكفاء ومخلصين، ومكتب فني فعَّال.

ومع ما تقدم من إيجابيات، فقد يثير هذا القادم بعض مشاعر الإحباط لدى الصف الثاني من الموظفين الذين قد يجدون في نفوسهم الكفاءة والقدرة المناسبة كي ينتقل أحدهم إلى موقع المدير العام.

وعادة ما يحتاج المدير الجديد بعض الوقت ليعيد ترتيب البيت من الداخل، وقد يستجلب معه بعض الأعوان من مؤسسته السابقة، ويعمل على استرضاء بعض الحرس القديم، أو يتخلص من بعضه في الخطوة اللاحقة بعمل استباقي يتجنب معه الصراعات غير المبررة.

وتشير بعض الدراسات المقدمة إلى أن الأسلوب المناسب للاختيـار في ظـل الانتشار الواسع النطاق لسوق العمـل، هـذا الإسـلوب يعتمـد نمـط الإعـلان في وسـائل التواصـل الاجتماعـي، وعـلى المواقـع الإلكترونيـة، وكـذا في الصـحف والمجلات، سواء كان موقع المدير العام في الحكومة أو القطاع الخاص.

إن شفافية وحيادية النمط آنف الـذكر قـد لا تكـون مطلقـة تمامًـا. فـالأمر لا يتوقف عند الإعلان فحسب، بل تتفاعل الكثـير مـن العوامـل كتبـادل المصـالح بـين الأطراف المعنية لتدفع بشخصية معينة وفق مجموعة مـن المصـالح المتبادلـة مثـل: المجاملة، وربما بغرض الكسب، كل هذا قد يؤدي إلى تقليص هذه الشفافية.

من الملاحظ أيضًا أن الكثير من المديرين العموم في بعض المؤسسات الحكومية في الدول العربية يظهرون سلوك المالـك في مؤسسـاتهم، وخاصـة إذا تجـاوزت مـدة عملهم في مواقعهم نفسها بعض السنين التي قـد تصـل إلى عقـد، وهـذا الأمـر بـات شائعًا وخاصة في الهيئات الحكومية.

وهنا يحق لنا التساؤل عن فرص الإبداع والابتكار التي لن تجد مجالها في مثل تلك المؤسسات، والتي يدعي واضعوها أن هذا الخيار يعنـي بنـاء وتـراكم خبرات حصيفة قيادية تضمن للمؤسسة النجاح والأمان، ولكنهم يُخفـون رغبـة في تبرير استمرار التسلط والتمييز.

دعنـا نتصـور أن الكثـير مـن المـديرين العمـوم لا يجيـدون اسـتخدام الحواسيب. ولا يفقهون شيئًا عـن تطبيقـات الـبرامج المسـتخدمة في التخطـيط وغير ذلك، وباتوا على ما يبدو ضيوف شرف يستخدمون كتلة من المستشـارين لإدارة المهام، ويتكرمون بوضع تواقيعهم على قرارات، قد لا يعرفـون كيـف تـم إعدادها وصياغتها وأسباب اعتمادها ابتداءً.

أعتقد أننا في الدول العربية بحاجة إلى تقييم صريح لتجربـة تـولي المناصـب القيادية، والانطلاق من واقع مفاده عدم وجود معايير محكمـة وواضـحة لاختيـار المديرين العموم، وإن وجدت يتم في الغالب تليينها حيث يتم الدفع بأحدهم إلى موقع متقدم في الإدارة العليا، وهذا يجعل شاغلي المواقع القياديـة مشـغولين، بـل ومهتمين تمامًا بتلبية تلك المعايير، والوفاء لمن رشحهم واهتم بترقيتهم، بل وتغطية ضعفهم بإبعاد الأكفاء مـن مرءوسـيهم، والـذهاب بالمؤسسـة إلى الهـدوء المقـترن بالجمود الآمن.

مهام ومسئوليات المدير العام

تندرج الكثير من المهام والمسئوليات تحت مسمى (المدير العام)، وما يمكنه القيام به والمشاركة فيه لتحديد الأهداف وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، إلا أن العبرة ليست في كم الوظائف التي يدرجها المختصون تحت مسمى (المدير العامّ)، بل في قدرة هذا المدير، وجدارته للقيام بها بكفاءة.

يتفق المختصون على أن هذا المنصب يمثل جزءًا من الإدارة العليا، يتولى تنفيذ خططها عبر ارتباطه التنظيمي إما برئيس مجلس الإدارة في مؤسسات القطاع الخاص، أو برئيس القطاع الحكومي، أو وكيل الوزير وربما الوزير، أما في المنظمات غير الحكومية فقد يرتبط برئيس مجلس الأمناء أو رئيس المجلس التنفيذي.

وفي الغالب هناك قدر واسع من الاتفاق على توصيف هذه الوظيفة؛ لذا سنعرض بإيجاز للأمور المشتركة بين مهامها ومسئولياتها، وهذه الأمور هي:

- المشاركة في وضع الأهداف وصياغتها.
- توزيع الأهداف على الإدارات حسب الاختصاص.
- وضع الخطط التنفيذية ورسم السياسات.
- تهيئة الموازنات.
- تفعيل قرارات المجالس.
- إدارة أعمال ونشاطات الجودة.
- تطوير الهيكل التنظيمي.
- الإشراف على الترقيات.
- تنفيذ خطط التسكين الوظيفي.
- إدارة خطط الأجور والمرتبات.
- إعداد الميزانية الختامية.
- إدارة العقود.
- تمثيل المؤسسة.
- رفع التقارير إلى الإدارة العليا.

نطاق المسئولية والإشراف:

يختلف نطاق المسئولية والإشراف حسب فلسفة الإدارة والتنظيم المعتمدة، ويغلب الهيكل الهرمي في عموم المؤسسات في الدول العربية، ويسمح بنطاق إشراف لا يتجاوز (7-10) مرءوسين مباشرين، ومنهم:

- المدير المالي.
- مدير الموارد البشرية.
- مدير العلاقات العامة.
- مديرون تنفيذيون حسب الأنشطة.
- مدير المكتب الفني.
- السكرتارية التنفيذية.

ويلاحظ أن المراقب المالي يرتبط برئيس المجلس الأعلى، وبما يضمن الرقابة على التنفيذ. وقد ظهر في العقد الأخير من القرن الماضي أسلوب الإدارة الأفقية المعتمدة في المنظمات المفلطحة.

حيث يتحول المدير من صفته السلطوية إلى صفته الاستشارية، وقد يسمى (العَّراب)، أو (الأب الروحي) الذي يقدم المشورة إلى العاملين ولا يتدخل في مهامهم، ويتطلب هذا النوع من الخيار التنظيمي تمكين العاملين حيث تقترن المسئولية بالسلطة تمامًا.

وتشير كتب الاختصاص إلى أن المنظمة المفلطحة تتطلب أن يكون العاملون فيها من ذوي القدرات الإبداعية، وعلى مستوى عالٍ من المعرفة والمهارة.

ويتحول دور المدير إلى منسق يتولى ربط المهام، وتعشيقها ببعضها من حيث الزمان والمكان المناسبين للحصول على الأثر المستهدف، وفقًا لخطط المؤسسة.

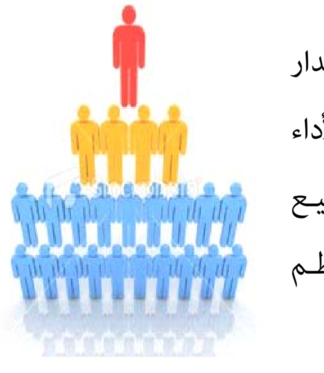
وتبقى أعمال المساءلة مقترنة بالنتائج، إذ تلعب منظمَّات تكنولوجيا المعلومات دورًا محوريًا في تسهيل تبادل المعلومات ودفع التقارير ومتابعة الإنجاز، وربما التدخل الفوري في معالجة الانحرافات.

إن الانتشار الجغرافي، والفروقات الزمنية بين أجزاء ومكونات منظمات اليوم، تتطلب إدارة إبداعية منخفضة الهرمية، وبالتالي فالنموذج القبلي للإدارة الذي ينظر للموظفين كأبناء العشيرة الذين يتوافدون لإعلان الولاء والقيام بواجباتهم تحت مرأى ومسمع شيخهم الجليل، يعد أسلوبًا وضعته المنظمات المعاصرة في متاحفها.

سلطات وصلاحيات المدير العام:



يمارس المدير العام سلطاته وفق مدى الصلاحيات الممنوحة له؛ وهو بالتالي يكون مسئولاً عن قراراته في حدود تلك السلطات.



وتظهر سلطاته وصلاحياته غالبًا في إصدار القرارات التي تقود إلى تطوير وتحسين الأداء ونتائج الأعمال، وكذلك فهو يمتلك حق توقيع الجزاءات، وصرف المكافآت والحوافز وفق نظم ولوائح يتم وضعها من الجهة الإدارية العليا.

وكذلك فعلى المدير العام مساءلة المرءوسين عن كيفية سير العمل ومشاكله، وهذا بالطرق والوسائل كافة، سواء بالاتصال المباشر أو المراقبة الإلكترونية. وله التحري عن صدق التقارير التي ترد إليه.

مؤهلات المدير العام:

تشير معظم اللوائح والنظم الإدارية إلى الشروط الخاصة بمؤهلات المدير العام، وتكاد تتفق جميعها على درجة البكالوريوس الجامعية، وتعطي بعض هذه اللوائح الأولوية لحملة الشهادات العليا، ولمن حصل على بعض الدبلومات المهنية المتخصصة في مجال نشاط المؤسسة التي سيتولى إدارتها.

وقد تشترط بعض النظم إجادته للغة الإنجليزية، وكذلك مهارات استخدام الحاسب الإلكتروني بشهادات معتمدة من مانحين متخصصين، وتضع الكثير من اللوائح شرط العمر بهدف إتاحة فرصة للاستفادة من المرشحين لمدة زمنية كبيرة تسبق سن التقاعد، بالإضافة لاشتراط عدد محدد من سنوات الخبرة.

والتعليق الذي أجده مناسبًا في هذا المكان أن الكثير من الشروط يتم تليينها أحيانًا كي تنطبق على أحد المتقدمين المرغوب في أن يحتل موقع المدير العام، بل ويتم وضع شروط خاصة أحيانًا كي تأتي متناغمة تمامًا مع متقدم بعينه دون غيره.

ولذا فالمزيد من الشفافية والإعلان يوفر الحياد والدقة في اختيار المرشح المناسب، كما يُنصح باعتماد أسلوب اللجان المتخصصة، والذي يفضل أن تكون جهة خارجية كالمراكز المتخصصة في اختيار القيادات الإدارية، ووفق معايير ومنهجية متفق عليها مع الإدارة العليا.

السمات الشخصية للمدير العام:

إن الدور القيادي المنوط بالمدير العام يجعل من توافر سمات شخصية معينة أمرًا واجبًا وليس خيارًا، خاصة وأن طبيعة أعمال المدير العام تجعل من قراراته بيضة قبان في نجاح المؤسسة، أو فشلها.

ونذكر من السمات التي تتناولها كتب الاختصاص الآتي:

- الهدوء والكياسة.
- المنطقية في التفكير.
- الذكاء العالي.
- الانضباط.

- اللباقة والابتسام.

- المظهر المناسب.

- رباطة الجأش والقدرة على الحسم.

وعادة ما تتطلب بعض المهام سمات محددة قد لا تكون ضرورية لمـدير، وهي كذلك لغيره.

ونعود أدراجنا فنقول: إن المراكز المتخصصة بتقـديم استشـاراتها في اختيـار المديرين العموم، تضع شروطًا ومعاييرًا يجـري قيـاس التطـابق معهـا بعيـدًا عـن أسماء المرشحين.

إلا أن انتشار هذا النمط من طرق الاختيـار لا زال محـدودًا، حيـث تجـد الهيئات القيادية العليا نفسها الأجدر في اختيار من تراهم الأقرب إلى سياسـاتها وتوجهاتها.

أنماط المديرين العموم

يتحدد نمط المديرين بصفة عامة من خلال التفاعل بين عدد من العوامل، والأكثر وضوحًا في تكوين نمط المدير هو:

- سمات وخصائص المدير.
- سمات وخصائص المرءوسين.
- سمات وخصائص التنظيم.
- سمات وخصائص الأنشطة والفاعليات.
- سمات وخصائص البيئة.

وسنتناول هذه العوامل ببعض الشرح الموجز الدقيق، حيث نتمكن من تركيز الفوائد للقارئ المهتم.

أولاً: سمات وخصائص المدير:

تنشأ سمات المدير وخصائصه من القيم والمعتقدات والأفكار التي يؤمن بها أو يرفضها مع بصمة الموروث الكروموسومي.

كما تعمل السمات الفردية، والشخصية للمدير في ترجيح نمط عن آخر في سلوكه الإداري، ويأتي في هذا السياق: الحزم، والحيوية، والحرص، والدقة، وصولاً لجاذبيته وحضوره، وما يتمتع به من كاريزما تمكنه من التأثير في الآخرين و- على وجه التحديد - مرءوسيه، ويبقى النجاح مزيجًا من الإدارة والقيادة.

ثانيًا: سمات وخصائص المرءوسين:

تؤثر طبيعة سمات وخصائص المرءوسين في عملية التبادل بين الأنماط الإدارية والقيادية.

كما إن المستوى المهاري والمعرفي للمرءوسين يحدد- دون أدنى شك - طبيعة النمط الإداري المناسب، ويأتي في هذا السياق قيمهم ومعتقداتهم، ناهيك عن استعدادهم للعمل بإخلاص وتحمل المسئولية.

ويلاحظ أن اختلاف النمط الإداري من رئيس إلى آخر يحدث قدرًا من الإرباك، وقد يحتاج المرءوسين بعض الوقت للدخول في مرحلة التكيّف والاستجابة للنمط الجديد.

وقد يحبط التكيف بفعل عوامل مثبطة كاختلاف الأفكار أو وجود تصور سلبي سابق لدى أحد الطرفين أوكليهما.

وغالبًا ما يحسم الأمر لصالح النمط الإداري المرافق للمدير الجديد. فهو الذي يمتلك الجانب الأكبر من السلطة والصلاحيات. وحريٌّ بالمرءوسين القبول والاستجابة، وهذا ما يحصل عادة في مؤسساتنا العربية، وإن كان الأمر كذلك مع موظفين من بلد المدير نفسه، فكيف إذا كان العاملون قادمين من بلدان غير بلده؟!

ثالثًا:سمات وخصائص التنظيم:

تحدد مجموعة من العوامل سمات وخصائص التنظيم. يتقدم تلك العوامل أهداف المنظمة، وقبل ذلك رؤيتها ورسالتها، وإضافة لما تقدم تلعب ثقافة المنظمة بما تتضمنه من قيم دورًا في تحديد النمط الإداري للمدير العام، والذي حينما سيحاول الانحياز بعيدًا سيجد من الثقافة التنظيمية ما يثبط أي خيارات لا تتسق معها.

وهكذا فطريق النجاح لأي مدير وخطوته الأولى؛ فهم الثقافة التنظيمية، والتي قد ترسخت لفترة ما قبل قدومه والتحاقه بالمؤسسة - إن كان قادمًا من خارجها-.

ونجد في التنظيمات غير الرسمية أن الجزء الأكثر تعقيدًا يكمن في منظومة (الثقافة التنظيمية)؛ لذا فإن حساسية التعامل معها تعد مهارة وامتياز.

تأسيسًا على ما تقدم، تعد (الثقافة التنظيمية) الإطار الذي تتحدد داخله سمات وخصائص التنظيم وسلوكه، فهي دليل الإدارة والعاملين في تشكيل نماذج السلوك والعلاقات وتنظيم الأعمال.

وعليه، فإننا نفهم بأن منشأ قواعد السلوك الوظيفي وصولاً للملابس واللغة والأداء ومنهجية حل المشكلات ليس إلا نتاجًا لمفردات الثقافة التنظيمية، والتي تحدد الملامح المميزة للمنظمة وتؤكد قيمها، خاصة إذا ما تمكنت الإدارة العليا والمدير العام أولاً، من جعل هذه الثقافة أداتهم القوية في إشاعة الرضا بقيمها وأحكامها وقواعدها.

إلا أن الأمر الأكثر أهمية هو التعبير عنها في سلوكهم وعلاقاتهم. فالخطورة بالغة إذا ما حصل التباعد بين الثقافة التنظيمية، وسلوك المديرين وعلاقاتهم.

ويلاحـظ أن قـيم الثقافـة التنظيميـة عنـدما تكـون قويـة تكـون مـدعاة لاستجلاب من يجدون فيها اتساقًا مع أفكارهم ورغباتهم، وعـلى سـبيل المثـال: فالمنظمات التي تشجع الإبداع والابتكار والتفوق وتكافئه، هي الأكثر قدرة على حصاد المبدعين وضمهم إلى كيانها.

وكذا عند اتسام قيم المنظمة بالمرونة والإيجابيـة، فهـي وسـيلة فعَّالـة في تطوير المؤسسة واعتماد آليات التغيير والتحسين المستمرين.

ويبقى من المفيد الإشـارة إلا أن مفـردة (العدالـة) هـي السـحر الموجـود في الثقافة التنظيمية التي تمد المؤسسة بسر نجاح الإدارة العليـا والمـدير العـام أولاً.

وتتشكل سمات الثقافة التنظيمية من خـلال قـدر مناسـب مـن الإجـماع عليها والمشاطرة في قبولها وممارستها، وتعزز الثقافـة أنمـاط المـديرين العمـوم، بينما قد يكون صعبًا ومسـتحيلاً أن تتغـير السـمات التنظيميـة وفقًـا لخيـارات المديرين أنفسهم، ونشير لهذه الأنماط في الآتي:

- **النمط البيروقراطي للمدير**: هو نتاج الثقافة التنظيمية البيروقراطية حيث تتحدد المسئوليات والصلاحيات، وتتخذ سلسلة السلطة شكلاً هرميًا يتخذ من التحكم والسيطرة في العلاقة بين الوحدات أسلوبًا للتنسيق وممارسة الأعمال.

- **النمط الإبداعي للمدير**: الذي يقود فريق من المبتكرين والمبدعين، ولديهم درجة من حب المخاطرة في اتخاذ القرارات عمومًا، لا يمارس المدير المبدع دورًا سلطويًا على مرءوسيه بل يتخذ من دور "العراب" الأب الروحي نموذجًا لعلاقاته.

وحسبنا أن هذا النمط يعد مناسبًا للمؤسسات البحثية، وربما الجامعات الذكية ومنظمات المجتمع المدني، إلا أن بعضًا من سلوكيات هذه الثقافة يمكن حقنها في الإدارة العامة التي يتجه بعض الناس لتسميتها (الإدارة العامة الجديدة)، ويشترط لمثل هذا النوع من المؤسسات التي يتسم العاملون فيها بقدر مميز من المعرفة والمهارة والقدرات الإبداعية. وكذا. فيجب أن يكونوا راضيين تمامًا عن مكافآتهم ويشعرون بقدر كبير من الانتماء لمؤسساتهم.

ومن المؤكد إن المدير سيتحدد دوره في التنسيق الفعَّال بين نتائج أعمال (فـرق العمل)، وليس بين الوحدات التنظيمية كـما هـو سـائد عنـد اعـتماد وسـيادة الخيار البيروقراطي للتنظيم.

- **النمط المتعاضد (المسـاند) للمـديرين:** وصـفة هـذا الـنمط التعـايش مـع بيئـة تنظيمية بسيطة تقوم على مفهوم الصداقة والتـآلف والتعاضـد، وتتخـذ العلاقـة بين العاملين صفة العلاقات الأسرية، ومن سماتها الاهـتمام بالجوانـب الإنسـانية وكذا البيئية.

- **النمط العملياتي للمديرين:** حيث يكون الاهتمام مركزًا عـلى طـرق إنجـاز الأعمال دون النتائج، ولذا فالحيطة والحذر سيكونان السمتين الغـالبتين في العلاقـات داخـل المؤسســة، إذ يبـذل الجميـع جهـدهم مـن أجـل حمايـة أنفسهم، من خلال المزيد من التدقيق والانضـباط وطاعـة الأوامـر بصـورة حرفية تجنبًا للمساءلة والحساب.

- **النمط المهماتي للمديرين:** وفـق هـذا الـنمط يجـري تركيـز الاهـتمام عـلى الإنجاز وتحقيـق الأهـداف بأقـل التكـاليف وأفضـل النتـائج دون الاهـتمام بالعاملين.

- **نمط الأدوار:** ويستهدف هـذا الـنمط الاهـتمام بأخـذ الأدوار وفقًـا لوصـفها الوظيفي؛ لذا فهو أكثر خضوعًا للقواعد والأنظمة واللوائح الإدارية، ويتسـم بتحقيق قدر ملحوظ من الأمن الوظيفي للعاملين، وذلك لوضوح مسـارهم الوظيفي.

في هذا النوع من الأنماط تتضح صـورة المـدير العـام الـذي يعمـل عـلى الاستيفاء الشكلي والموضوعي لوصفه الـوظيفي، ومـا يترتـب مـن أدوار وفـق معانيها ودلالاتها الفنية والإدارية، مع ملاحظة نزوع بعض المـديرين لممارسـة الانتقاء من قائمة الوصف أو ترتيب فهم مختلف لمنطـوق الصـياغة اللغويـة، وكل هذا وذاك بهدف المزيد من الإحاطة والسيطرة وبمسئولية أقل حدة.

بنـاء عـلى مـا تقـدم، فـإن خيـار الـنمط الإداري للمـديرين يعـد مفتاحًـا لتحقيق أفضل تناغم وانسجام مع مرءوسيهم، حيث يعرف الجميع الأوتار التي تعطي العزف الأفضل، وحسبنا أن المنظمة التي تتسم بتناغم العلاقة بين المدير وأعوانه -مهما كان نمطه - هي الأكثر قدرة على تحقيق أهدافها.

سمات وخصائص الأنشطة والفاعليات:

تعد طبيعة الأنشطة و الفاعليات التي تمارس من قِبل المؤسسة متغيرًا ذا تأثير مباشر على نمط المديرين. فالوحدة العسكرية تحتاج نمطًا إداريًا مختلفًا عن المؤسسة المدنية، والمؤسسة المالية كالمصارف تحتاج نمطًا إداريًا يختلف عن الجامعات، وهكذا.

ولعل الإضافة هنا تبدو مناسبة، إذا ما أشرنا إلى أن حجم نشاط المؤسسة يقود لاختلاف واضح في النمط الإداري المناسب، مع ملاحظة أن الأمر لا يستقيم مع انتشار وحدات المؤسسة أو تركزها الجغرافي.

سمات وخصائص البيئة:

تلعب بيئة المؤسسة دورًا في تحديد مدى وكيفية تكوين أنماط المديرين، وتمتلئ البيئة بالمنافسين والحكومة والمجتمع ومنظماته الاقتصادية والمدنية، وكذلك القوانين.

فالبيئة المستقرة مثلاً، تختلف عن تلك المضطربة في نمط الإدارة والبيئة التي تنوء بتحديات قوية ليست كغيرها.

هكذا إذن تتشكل الأنماط الإدارية، وحسبنا القول أن تفاعل المتغيرات ينتج عنه توليفة دالة لأصحاب القرار في اختيار المدير، فتصح هنا مقولة "الشخص المناسب في المكان والزمان المناسبين".

المدير العام والإدارة الاستراتيجية



تعددت الاجتهادات وأسهبت شرحًا لمفهوم الإدارة الإستراتيجية، وحيث أننا لسنا في مجال عرض تلك الاجتهادات، فهي طوفان من الأبحاث يمكن الرجوع إليها على صفحات الإنترنت وفي المكتبات، ومع ذلك فقد وجدنا من المناسب تناول اهتماماتها قدر تعلق الأمر بالمدير العام.

إن وصف المدير العام ضمن مستوى الإدارة العليا يجعله معنيًا بالإدارة الإستراتيجية، بعدما أصبح متفقًا عليه من أن الإستراتيجية ليست إلا الصورة التي تستهدفها المنظمة من خلال رؤيتها المستقبلية "Vision"، وتحديد رسالتها التنظيمية "Mission"، للوصل إلى غاياتها

"Goals"، وتحقيق أهدافها "Objectives".

إن الاستنتاج الأول لهذا التصور يمدنا بفكرة بالغة الأهمية، ألا وهي: أن الإستراتيجية وسيلة ضامنة لتماسك التنظيم داخليًا، وتحديد وجهته خارجيًا، مع دعم لعلاقاته بالمتغيرات البيئية المختلفة.

وبناء على ما تقدم، يظهر بوضوح دور المدير في التعامل مع الإستراتيجية كأهداف وخطط طالما أنها بالوصف الذي عرضنا له آنفًا، ألا وهو: (الاحتفاظ بالتنظيم وتحديد وجهته).

وهكذا فالمدير العام بصفته الإستراتيجية يمارس دوره من خلال استغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب المخاطر المحيطة، وتحجيم عوامل الضعف الداخلية. وعليه فهو ينجز مهامه الإستراتيجية وفقًا للأطر التالية:

الرؤية الصائبة والقرارات الاستراتيجية:

تتجلى حنكة ومهارة المدير العام في قدرته على المساهمة الفعَّالة في صياغة الإستراتيجية بشكل يتضمن تنبأ دقيق للأحداث، وما يمكن للمؤسسة مواجهته من مخاطر وما يمكن أن تستثمره من فرص، فضلاً عن كيفية استغلالها لمواردها

مكانًا وزمانًـا، والنجـاح في مسـعى المـدير سـيكون قرينًـا بإدراكـه كيفيـة صـنع واتخاذ القرار الاستراتيجي.

التعامل مع المتغيرات البيئية:

تعد المتغيرات البيئية الخارجية عواملاً ذات تأثير عـلى قـرارات المؤسسـة، وهذا التأثير يأخذ إما المنحى الإيجابي فيجري استغلاله تحت عنـوان (الفـرص)، أو منحنى سلبي فيجري مواجهته تحت عنوان (التهديدات)، وفي كلتي الحالتين يتولى المدير العام التعامل مع تلك المتغـيرات، ويظهـر مهاراتـه ومـدى خبراتـه، وتظهر حنكته في مدى قدرته عـلى جعـل قراراتـه ذات فاعليـة، وليسـت ردود أفعال فحسب.

الاستخدام الأكفأ والفعَّال للموارد:

يظهر في هذا البعد دور المدير العام. فهو يجب أن يعـرف كيـف يوظـف الموارد زمانًا ومكانًا، بحيث يحقق أهداف مؤسسته بكفاءة وفاعلية، خاصة وأن صفة الندرة هي السمة الغالبة للموارد عمومًا.

إن امـــتلاك المـــدير العـــام للمهـــارات الإســـتراتيجية في التفكـــير

يجعله يدرك الأبعاد الحرجـة لقراراتـه، وبالتـالي، فهـو سـيعمل وفقًـا لأقصى مـا تتيحه له الموارد دون أن يواجه مخاطر لا يتمكن مـن التعامـل مـع نتائجهـا إلا بخسائر فادحة.

ومن هذه المهارات نذكر:

- مهارات بناء الخيارات الإستراتيجية وصياغة الخيار الاستراتيجي.
- مهارات تصور وصياغة الغايات والأهداف.
- مهارات الإحساس بالمتغيرات البيئية والتعامل معها.
- مهارات تحليل البيانات والمعلومات.
- مهارات تحديد الموارد والإمكانات.
- مهارات اكتشاف الفرص.
- مهارات توقع المخاطر والتهديدات.
- مهارات التحالفات زمانًا ومكانًا.
- مهارات اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وسنتناول بشيء من التفصيل ما أشرنا إليه من مهارات، والتي نفترض أنها من المهارات الأساسية للمدير العام، كالآتي:

مهارات بناء الخيارات الإستراتيجية:

تشير هذه المهارات إلى وجوب تمتع المدير ببصيرة نافذة تمكنه من تقدير المدى الاستراتيجي لمؤسسته، وقبل ذلك ترتبط هذه المهارات بمهارة جوهرية اتفق على تسميتها (التفكير الاستراتيجي).

مهارات تصور وصياغة الغايات والأهداف:

التفكير الاستراتيجي هو الذي يحدد الغايات والأهداف التي تستمد ملامحها من رسالة المؤسسة ورؤيتها، وبالتالي فإن قدرة المدير على إدراك رسالة مؤسسته ورؤيتها الإستراتيجية تجعله متمكنًا من تحديد الغايات والأهداف وتوصيفهما كميًا و زمانيًا ومكانيًا.

مهارات الإحساس بالمتغيرات البيئية والتعامل معها:

يقصد بالمتغيرات البيئية الخارجية محوران:

الأول: الفـرص: وهـي ميـزة متاحـة، يجـب عـلى المـدير أن يمتلـك مهـارات تحديدها والإحتفاظ بها.

الثاني: المخاطر والمعوقات: وهي التي تعد قيـودًا ومحـددات أمـام قراراتـه؛ لذا عليه توقعها بدقة والاستعداد لمواجهتها والتعامـل معهـا بحرفيـة المدير.

مهارات تحليل البيانات والمعلومات:

يواجه المديرون كمًا هـائلاً مـن البيانـات المتعلقـة بأنشـطة مؤسسـاتهم، وعادة ما تتسم بالتدفق المتواتر-أي المتتابع-، وبما يجعل أمر تبويبهـا وقراءتهـا شرطًا لتوفير مستلزمات القرارات الإستراتيجية.

وهكـذا يـتم تبويـب البيانـات وتحويلهـا إلى معلومـات والشروع بتحليلهـا واستنتاج مؤشراتها بما يمكّن المدير من امتلاك رؤية وتصـور متكامـل عـن قراراتـه وشروط وظروف تطبيقها.

مهارات تحديد الموارد والإمكانات:

يتطلب من المدير أن يعرف بدقة موارد مؤسسته سواء أمادية كانت أو مالية أو بشرية، ومن دون ذلك يبدو مستحيلاً اتخاذ قراراته وتوفير التزاماته ووضع خططه.

إن هذا التحديد للموارد والإمكانات سيمكنه من أن يوظف منها ما يناسب اعتماده لخطط جديدة، واختياره لمجالات مبتكرة لتنشيط مؤسسته. ومن هنا تظهر مهارات المديرين بوضوح بالقدر الذي يتمكنوا فيه من استخدام الموارد بكفاءة وليس استجلابها وتوظيفها فحسب. لذا فإن مؤشرات الكفاءة ستعمل في تقويم وتقييم قراراتهم قدر تعلقها بالموارد.

مهارات اكتشاف الفرص:

تعد مهارات اكتشاف الفرص المتاحة للمؤسسة عنوانًا لنجاح المديرين، وهذه المهارات تتطلب الحصافة والخبرة والبصيرة، ناهيك عن وسائل التخمين والتوقع والتنبؤ بطرائقها

الكمية أو الوصفية.

وعادة ما يلجأ المديرون إلى فرق العمل ومجموعة المستشارين والعصف الذهني في اكتشاف الفرص، وربما استدراجها أو تطوير المتاح منها.

مهارات توقع المخاطر والتهديدات:

تشابه هذه المهارات في وسائلها مع ما سبقها من مهارات البحث عن الفرص وإيجادها، إلا أن هذه المهارات تتسم بحساسية عالية جدًا، وخاصة في تحديد حجم المخاطر والتهديدات ومكانها، والأهم مواقيتها.

وبالتالي، فعلى المديرين أن لا يضعوا في اعتبارهم اكتشاف المخاطر فقط، بل والأهم كيفية مواجهتها، والتعامل معها ومع نتائجها واستحقاقاتها وتداعياتها أحيانًا.

إن الكثير من القرارات تقع في منطقة (عدم التأكد) ومنها يقع في منطقة (المخاطرة)، وبالتالي، فمهارات المديرين يجب أن تتسم بديناميكية عالية لتخفيف درجة المخاطرة والاحتفاظ بالاحتياطيات المناسبة لتثبيط آثارها السلبية.

ومن المفيد الإشارة إلى أن القـرارات التـي تقـع في منطقـة (التأكـد) هـي القرارات البسيطة والروتينيـة والمكـررة، والتـي تعـد منخفضـة الإيـراد وأحيانًـا سلبية المردود، لذا فمنهج الابتكار والإبداع ينقـل القـرارات إلى خانـة المخـاطرة حيث تتجلى مظاهر الممارسة القيادية الإبداعية للمديرين.

مهارات التحالفات زمانًا ومكانًا:

تعد البيئة مكان وجود المؤسسة، لذا فالمؤسسة لا تعنـي شـيئًا دون هـذا الوسط الذي تعيش فيه، حيث تتبادل فيه ومعه المدخلات والمخرجـات، فتـؤثر وتتأثر.

وبالتالي، فإنها ستتجه نحو إقامة مجموعة من المصالح المتبادلة بينها وبين الأطـراف التـي تمثـل بيئتهـا الخارجيـة، ودون هـذه العلاقـات تتباطـأ حركتهـا وتتراجع إمكاناتها ويتدنى موقعها في قوائم المنافسة.

وكنتيجـة لمـا تقـدم، يتجـه المـديرون إلى توسـيع اتصـالاتهم وعلاقات مؤسستهم بالمؤسسات التي تمدهم بالمـدخلات، وكـذا فهـم يعطـون معظـم الاهـتمام للمؤسسـات التـي تتعامـل مـع

مخرجات مؤسستهم سواء أمادية كانت أم خدمية.

إن هذه العلاقات هي ما تسمى (الارتباطات الأمامية)، وكذلك (الارتباطات الخلفية)، وهي منطقة التحالفات التي يظهر المديرون إبداعاتهم فيها، من حيث خياراتهم ونمط التحالفات ومواقيتها وتوظيفها.

إن التحالفات لا تقتصر على المدخلات والمخرجات، بل تمتد إلى المؤسسات والهيئات المتواجدة في بيئة المؤسسة نفسها، وخاصة الجهات التي لها صلة وعلاقة بوجود المؤسسة وحياتها.

مهارات اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

نظرًا لاتسام القرارات الإستراتيجية بالشمول واتساع المدى الزمني، يتطلب الأمر امتلاك مهارات محورها الفكر الاستراتيجي للقادة الإداريين.

وعمليًا، نحن نتحدث عن مهارات موصوفة، إذ تقود خصائص القرار الاستراتيجي إلى اشتراط سمات محددة ومنها: الإبداع الاستراتيجي، وإدراك الأهداف الإستراتيجية،

وحساب نتائجها، والاحتياط في مواجهة مخاطرها، كما تتطلب تهيئة الموارد اللازمة لتنفيذها، والأهم هنا مهارة وضع البرامج التنفيذية لتلك القرارات مع مراعاة استمرار الموارد، وتحديدًا عنصر الزمن وكيفية الاستفادة منه، هو وسائر الموارد.

إن توزيع الأعباء الإستراتيجية على الأقسام والفرق وتوفير احتياجاتها في زمن محسوب سواء أكان في الشروع أو كان في الإنجاز، ومن ثم صياغة وتركيب حُزم النتائج في توليفة دقيقة.كل هذا يعني في جوهره عملاً استراتيجيًا يعبر عن المهارة الإستراتيجية للمديرين.

نعم. قد يتخذ المدير أفضل القرارات الإستراتيجية، إلا أنه قد لا يمتلك مهارات تحويلها إلى برامج تنفيذية، وهذا ما يجعل منها حبرًا على ورق؛ ولذا فعلى المديرين أن يعملوا على تدريب فرق أكفاء للقيام بمهام تحويل القرارات إلى خطط وبرامج تنفيذية.

وعمومًا، فالمطلوب من المدير القيام بالمهام الآتية:

- توزيع الأهداف حسب الأقسام والمجالات.

- توزيع الأهداف حسب الأزمنة والمدى.
- وضع سياسات تنفيذ القرارات التشغيلية.
- تخصيص الموارد حسب الأولويات.
- تطوير الهيكل التنظيمي للاستجابة بالأهداف الإستراتيجية.
- الاهتمام بالتنسيق بين العمليات والأنشطة، ووضع البرامج الزمنية المعبرة عن مفهوم التنسيق الفعَّال.
- تهيئة الموارد المناسبة وفقًأ للخطط التشغيلية.
- اعتماد خطط لإشعال الحماسة لدى المرءوسين.

وبعد هذه الخطوات، فما عليه سوى بناء منظومة الرقابة الإستراتيجية بمكوناتها المتمثلة في: الرقابة التشغيلية، والرقابة الإشرافية التي يمارسها مديرو الخط الأول، بينما يتولى هو اعتماد مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي والمؤسسي في مهامه الرقابية.

المدير العام والولاء التنظيمي



إن إدراك مفهوم الولاء التنظيمي من قبل المديرين يعد أحد الشروط المهمة والأساسية في بناء مكونات المنظومة القيادية التي تستخدم كأدوات ووسائل لإدارة المشكلات الأكثر صعوبة بل تعقيدًا، ألا وهي (اتجاهات العاملين ومواقفهم.

يبحث المختصون منذ زمن عن قواعد تحكم سلوك الأفراد، إلا أن نتائج الأبحاث والدراسات خيبت الظنون غالبًا، وصارت الاستنتاجات عمومية، في ظل استحالة الحكم على التفاعلات الإنسانية فهي بديهيات مطلقة، وما نجده في العلوم الطبيعية من قواعد حاكمة لا نجده في العلوم السلوكية(*)، وبالنسق نفسه.

وهكذا يواجه المديرون أنماطًا مختلفة من السلوك الإنساني، وما عليهم إلا التعامل معها وفقًا لاحتياجات تفعيل القرارات وتحقيق الأهداف، إلا أنهم لا يمتلكون وصفات جاهزة تجعل من أفعال وردود أفعال العاملين وسلوكياتهم تسير في الاتجاهات المرغوبة بشكل مستمر.

(*) تعد الإدارة من العلوم السلوكية باتفاق غالبية الكتب والمختصين.

المديرون يعرفون جيدًا أن إحدى الحلقات الفعَّالة في دائرة اهتمامهم هي فكرة (الولاء التنظيمي)، ويعلنون أن الولاء سبيلهم الوحيد لأداء المطلوب في مؤسساتهم.

أجزم أن كل الاجتهادات في شرح مفهوم (الولاء التنظيمي) لم تخرج عن تقديم المصطلح بصفته موقف الأفراد تجاه مؤسستهم، إذ يتبادل العاملون المصالح مع مؤسستهم. فهي تقدم لهم الأمن والآمان والطمأنينة، بينما يقدموا هم العمل الصادق والواجب والمسئولية، وتتغير المعادلة تمامًا عند حدوث أي خلل في أحد طرفيها.

يشير بعض المختصون إلى أنَّ الولاء يظل مستمرًا رغم بعض المواقف السلبية من أحد الطرفين، إلا أن الأساس هو قبول الأفراد بأهداف مؤسستهم وقيمها، وتحقيق رغباتهم هو السبيل للاستمرار بالعمل فيها.

نعتقد جازمين أن للمديرين دورًا حاسمًا في تشكيل سمات وخصائص الولاء التنظيمي في مؤسستهم، ونقصد بالخصائص (درجات الولاء). وبهذا الصدد نضع رؤيتنا لأدوار المديرين في بناء منظومة الولاء وفقًا لما يأتي:

اختيار واعتماد السياسات:

يتوجب على المديرين الذين يهتمون بدعم حالة (الولاء التنظيمي) لمرءوسيهم اختيار سياسات تقوم على توفير احتياجاتهم بشكل متوازن، وبما يعزز درجة الرضا والانتماء لديهم. ويقصد بالاحتياجات هنا ما يمكن أن يستنتج من مثلث (ماسلو) الذي لا زال قائمًا بفلسفته. وتتخذ هذه الاحتياجات أشكالها من فسيولوجية ومن ثم الحاجة إلى الأمن والانتماء والاحترام، وصولاً لتحقيق الذات.

وبناء على ما تقدم، فإن فشل المديرين في تبني سياسات تدعم وتلبي هذه الحاجات سيقود إلى هشاشة (الولاء التنظيمي)، وحسبنا في ذلك ظهور العديد من الأعراض المرضية في المؤسسة، وبما يجعلها عاجزة عن تحقيق أهدافها- وهذه نتيجة طبيعية بل مؤكدة-.

آليات تحسين المناخ التنظيمي:



يقصد بالمناخ التنظيمي (البيئة الداخلية للمنظمة)، وبالقدر الذي تتسم به هذه البيئة من صفة الثقة المتبادلة، وتحقيق درجة مناسبة من الرضا الوظيفي، فإننا سنتأكد من وجود روح معنوية عالية وشعور قوي بالانتماء.

وعليه، فإن المـديرين هـم المعنيـون - أولاً وأخـيرًا- بإيجـاد آليـات فعَّالـة لدعم الخصائص الإيجابية للحياة الداخلية لمؤسستهم، وهم بـذلك سـيتمكنون من اسـتثمار هـذه الخصـائص في تعزيـز درجـة الـولاء التنظيمـي، وحسـبنا أنَّ نجاحهم هنا سيكون مدعاة لسير ثابت وراسخ باتجاه أهداف المؤسسة.

بناء ثقافة مؤسسية رصينة:

يُعَد إدراك المديرين لعناصر الثقافة المؤسسية التي عليهم غرسـها بعنايـة وحرص كبيرين؛ خطوتهم الحاسمة في تكوين كيان متماسك وترسيخ معايير أداء متميز مقترنة بإشباع حاجات العاملين واحترامهم، واعتبارهم أعضاء فاعلين لهم أدوارهم الموصوفة في مسيرة المؤسسة.

إن النجاح في بناء منظومة الثقافة المؤسسية، وعلى أسس صحيحة يجعـل من المؤسسة كيان يرسم صورته الذهنية عـن بيئتـه وفقًـا لرؤيتـه، وحسـبنا أن ذلك يمهد لتأثير قوي المؤسسة في تعاملها مع بيئتها الخارجية.

كما أن الصورة الذهنية الإيجابية الداخلية أمر يتسم بالأهمية نفسها، ويرتبط بموقف العاملين تجاه مؤسستهم، وحسبنا الإفادة مما نتوقعه من سلوك العاملين وفقًا لما لديهم من صورة ذهنية عن مؤسستهم.

هكذا يتحمل المديرون وحدهم مهام بناء الثقافة المؤسسية، وعليهم أن يتابعوا توجهاتها وسماتها ويتدخلون يوميًا في إنضاجها نحو ما يجعلها عاملاً إيجابيًا داعمًا لخيارتهم وقراراتهم.

تعزيز وتنمية مشاركة العاملين:



يحتاج المديرون المتميزون إلى العاملين في مؤسستهم بصفتهم (فريق العمل)، وبالتالي يعمل المديرون على بلورة موقف جماعي سلوكي يدعم الشعور بالمسئولية والموقف المشترك تجاه ما تمر به مؤسستهم من تحديات، وما يتاح أمامها من فرص، بهدف الوصول لنوع من الاندماج الخلاق.

ومثل هذا الموقف الجماعي هو ما يحتاجه المديرون ليكتسب فريقهم الحركة المتوافقة، وبالتالي الدعم القوي نحو أهداف المؤسسة، - بعبارة أخرى- فإن اختلاف درجة مشاركة العاملين بين الإيجاب والسلب يعني ضياع التأثير المطلوب وضعف المعنويات. وهذا ما نجده مسئولية محورية للمديرين.

تطبيق عادل لنظام الحوافز:



تعد أنظمة الحوافز إحدى الأدوات القوية في ممارسات الإدارة التي على المديرين فهم تفاصيلها وفلسفة بنائها وبما يمكنهم من توظيفها، وبالتالي استخدامها بصورة تحقق أهداف استخداماتها واعتمادها.

ويلاحظ أن بعض المديرين ينظرون إلى الحوافز كأداة للعقاب يلجئون لحجبها وتقليصها حينما يتاح لهم ذلك، وهم يعتقدون أنهم بذلك يوفرون ويقتصدون في النفقات.

وهذا يعني جهل بالتأثير السحري للحوافز في خلق مناخ تنظيمي إيجابي ومواقف مرغوبة من المؤسسة التي يعملون فيها، فتكون هي هدفهم (البئر الذي يشربون من مائه)، والذي يحرصون عليه طالما أن مصالحهم ترتبط به نجاحًا أو فشلاً.

من جهة ثانية، على المديرين الحرص المطلق على تطبيق عادل وشفاف ونزيه للحوافز، وإلا فإنها حين تطبق بشكل يقوم على الانحياز والانتقاء، ستكون مصدرًا للمشكلات التنظيمية والتشغيلية، وسببًا في فشل خطط المؤسسة، في الوقت الذي يمكن أن تعد سببًا للنجاح.

وبناءً على ما سبق، على المديرين أن ينظروا إلى الحوافز بصورة إيجابية، ويحرصوا على تطبيقها بعدالة وشفافية ويحسنوا من مؤشراتها وأهدافها، وأن لا يتركوا تنفيذها لآليات عقيمة ورتيبة، أو يستخدموها سلبًا بالحجب والتخفيض.

المدير القائد:

إن قدرة المديرين على مغادرة الأنماط الإدارية الرتيبة - ومنها السلطات والصلاحيات الرسمية الشكلية- يعد الخطوة القوية نحو امتلاك سمات القائد، وجوهرها التأثير في الآخرين وجعلهم ينفذون رغبات القائد بطاعة تامة واهتمام.

وأكاد أجزم أن مؤسساتنا بحاجة إلى قادة حقيقيين أكثر من حاجتها لمديرين يعملون بالوصفات والقوالب الجاهزة، ولا يزيد دورهم عن مسيّري أعمال في مؤسساتهم.

وإيجازاً لما تقدم، نتوقع من المؤسسة التي يجتهد مديروها من أجل بناء منظومة (الولاء التنظيمي) بنجاح، أن تتمكن من اكتساب الخصائص التي تعد مؤشرات ومعايير لقياس درجة الولاء التنظيمي ومنها:

- الروح المعنوية العالية.
- الأداء الإبداعي والإبتكاري.
- الأداء الوظيفي المعياري المقترن بثقافة الجودة.
- تماسك المؤسسة وقوتها.

- انخفاض معدل دورات العمل.
- انخفاض كلف التشغيل وتحسن الإنتاجية.
- ارتفاع أعداد الراغبين في الانضمام للمؤسسة.
- تطور وتحسن الصورة الذهنية.
- المكانة الاجتماعية للعاملين.
- الامتنان المؤسسي.

صناعة الولاء التنظيمي:



يبـدو أن مفهـوم صـناعة (الـولاء التنظيمـي) ميـدانًا للإبـداع الـذي يمارسـه القـادة المـديرون، وبالاتجاه نفسه وجدت المؤسسات أنها تعقد صفقة رابحة غالبًا مع مرءوسيها، فهي تجـزل لهـم العطـاء بمختلف أشكاله من مرتبـات وحـوافز وتخصيصـات ورعاية صحية واجتماعية وفرص تدريبية وثقافية وحتى بدنية، ووصل الأمـر في بعض المؤسسات إلى أن يكون هذا الاهتمام والرعاية ضربًا من الخيال.

ومن جهة ثانية، تكون هي حريصة على اختيار موظفين وعاملين على طراز رفيع من المهنية والكفاءة والمهارة يمكنهم الاستجابة لاحتياجات مؤسستهم.

إن منح المزيد من الامتيازات لعاملين لا يمكنهم توفير استجابة مناسبة يشير إلى هدر حقيقي؛ لذا فالأمر ذو طرفين وكفتين تتبادلان التوازن.

وقد يجد بعض المديرين من ذوي النظرة الضيقة والتقليدية أن المزيد من الإشباع لرغبات العاملين قد يكون مدعاة للتمرد على المؤسسة؛ لذا فهم يسعون إلى جعل أنظار العاملين متجهة نحو الإدارة العليا في انتظار لعطايا تلك الإدارة وهباتها.

بينما يجد مديرون آخرون أنَّ المهارات والكفاءات التي لديهم تعد أصولاً، وبالتالي فهم معنيون برعاية هذه الأصول ودعمها وتحسين فرصها للمشاركة الفعَّالة في أعمال مؤسستهم وتنفيذ خططها وتحقيق أهدافها.

المدير العام والجودة:

لا تكاد تخلو بطاقة وصف وظيفي لمنصب إداري قيادي من إشارة إلى تنفيذ وتطبيق سياسة الجودة، وهذا ما نجده في وصف وظيفة المدير العام بالضرورة.

عادة ما تطلب غالبية نظم الجودة، إن لم تكن جميعها قيام الإدارة العليا بإعلان التزامها بالجودة، ومعنى هذا الالتـزام يعنـي تخصـيص المـوارد، ووضـع الخطط؛ وتقديم الإسناد، والدعم للوحدات المتخصصة في مهام الجودة.

بيـنما تشـير بطاقـة الوصـف الـوظيفي للمـدير العـام- حيـث مهامـه ومسئولياته- إلى قيامه باعتماد ومراجعة سياسة الجودة، وكذلك اعتماد ومراجعة دليلهـا، أمـا نطـاق المسـئولية والإشراف فيشـير إلى دوره في ضـمان سـلامة نظـام الجودة في المؤسسة.

وبالتالي؛ فهو يعد ممثلاً للإدارة في الشركات التي تدار عن طريق مجـالس الإدارة، وفي السياق نفسه فإن سلطاته تشير إلى حقه المطلق في إصدار القرارات التي تؤدي إلى تحسين الأداء ونتائج الأعمال، ومنها بالتالي الجودة.

بناء على ما تقدم، يمكن إيجاز مهامه في الآتي:

- رسم السياسات العامة لتحسين الجودة.
- اعتماد الخطط الإستراتيجية لتطبيق نظم الجودة.
- دعم جهود تطبيق الجودة وتطويرها وضمانها.

- اتخاذ القرارات المناسبة لحل مشكلات الجودة.
- العمل المثابر على نشر ثقافة الجودة.
- وضع خطط تحفيز للعاملين في تطبيق أنظمة الجودة.
- وضع خطط تأهيل الموارد البشرية وتدريبها لتحسين الجودة.
- المشاركة في اقتراح للمواصفات القياسية ووضعها.

إن وضوح الصلة المباشرة بين المدير العام والجودة في بطاقة الوصف الوظيفي، أو في القوانين واللوائح والقرارات التنظيمية يشير دون شك إلى حجم المسئولية التي عليه القيام بها، والتي يراها بعض الناس عنوانًا لدوره الإداري والإشرافي القيادي.

ونرى أن الأمر ليس محدودًا بالأطر الرسمية التي ترسم حدودها بطاقات الوصف، ومن ثم اللوائح، بل إن الجودة خيار وثقافة ومعايير تغرسها الإدارة- ممثلة بالمدير العام- في سلوك المؤسسة، بحيث تصبح صورتها الذهنية داخليًا وخارجيًا مرتبطة بالجودة، وعنوانًا تنصرف إليه أذهان المتعاملين، وقبل ذلك العاملين.

تشير القراءة التاريخية لانطلاق مفاهيم الجودة وتطبيقاتها إلى كونها تلبية لاحتياجات الزبون؛ ومن ثم تطورت إلى الاستجابة لرغباته، وساد هذان المفهومان لمدة من الزمن ؛وهذا أدى إلى محاولاتهما لاستدراج الكثير من وسائل الرقابة (وعلى وجه التحديد) الأساليب الإحصائية لضمان سريان تطبيقاتهما.

ومع مطلع التسعينات بدأ المختصون يطرحون فكرًا جديدًا لمفهوم الجودة يذهب إلى إيجاد معانٍ مبتكرة، وأن الجودة تعني إسعاد الزبون، وبالتالي؛ فالزبائن الباحثون عن السعادة سيكونون من مستهلكي منتجاتنا وخدماتنا، وهكذا تدرج هذا المفهوم ليشير في حقبة لاحقة إلى أن الجودة مدعاة لشعور الزبون بالفخر.

وبالتالي؛ فإن الزبائن لن يترددوا في الحصول على ما يمنحهم الفخر؛ فظهرت العلامات الكبيرة الدالة على الماركات، بل استُخدمت عناوين لماركات مشهورة في منتجات معينة لتكون عناوين لطائفة أكبر من المنتجات، و(سيمنس) مثال واضح على هذا الاتجاه.

وهكذا بعد تحقيق السعادة والفخر؛ تطورت الأمور على يد الاستشاريين الذين يقودون الموقف في ميادين المنافسة الدولية، فطرحوا مفهومًا جديدًا للجودة أخيرًا، وهو (التفوق على توقعات الزبون)، فخيارات المنتج اللاحقة هي أكثر بكثير من صفاته وخصائصه عند الشراء، وكأن الزبون يدفع ثمن خدمة لاحقة لا يعرفها تمامًا، وكمثال على ذلك: أجهزة الجوَّال التي تُحدث وتطور أنظمتها الناعمة بعد الشراء، فهي خير مثال لتفوقها على توقعات من يقتنيها.

ويا للعجب! فلم يتوقفوا عند هذه المواقف الدراماتيكية للجودة، بل ذهبوا يتحدثون عن (الانبهار)، وهو إصابة الزبون بحالة من الإعجاب مقرونة بقدر من الذهول، عندما يقتني منتجًا، أو يحصل على خدمة بالجودة المثيرة للانبهار.

وحسبي أني قلت أنهم سيتوقفون هنا، لكنهم استمروا باضطراد، فأعلنوا عن فهم جديد مضمونه: التكامل بين الجودة والزبون. فسيظل الزبون في حالة توتر شديد لن تهدأ إلا عند شراء مستوى من الجودة يشعره بالإشباع؛ وبالتالي فكأننا نتحدث اليوم عن جودة الحياة نفسها، وحسبنا أن ذلك مدعاة لتغييرات دراماتيكية في الكثير من المفاهيم السائدة لدى طرفي الجودة (المنتج والمستهلك).

ونستنتج مما سبق، أن الجودة باتت عنوانًا في المنافسة الدولية تحدد قدرة الاقتصاد على امتلاك المزيد من الحصص في السوق الدولية، وبغيرها يضعف هذا الاقتصاد، إلا أن النتيجة الحاسمة تسجل لصالح أصحاب الجودة الرفيعة، وعلى من يركب قوارب المنتجات الرخيصة مغادرتها فورًا.

يتحدث اليوم كل المختصين في مجالات الحياة المختلفة وحتى السياسيين عن الجودة، وعلينا ألا نستغرب إصدار مجلس النواب الأمريكي عام 1987 في ظل رئاسة (ريغن) مرسومًا يعتبر الجودة أمنًا قوميًا.

لقد جاء ذلك على أعتاب سؤال تم توجيهه إلى (البنتاغون) عن احتمالية وصول أحد الصواريخ النووية العابرة للقارات من الاتحاد السوفيتي السابق، فيما إذا أطلق ألفًا منها باتجاه الولايات المتحدة الأمريكية.

وكان الجواب بعد الدراسة الدقيقة لاحتمالية وصول صاروخ واحد منها- وردة الفعل كانت قاسية- أنه سيكفي وصول إحداها فقط لتدمير نيويورك مثلاً، وبالتالي فما هو مبرر كل هذا الإنفاق في ظل هذه الحقيقة. وعليه يجب أن يعمل النظام وفق مفهوم (الخطأ الصفري) ليتمكن من منع كل الصواريخ من الوصول، وعند ذلك يبرر الإنفاق عليه.

وفي خضم هذا التفاعل تم تسـويق فهـم متطـور للجـودة في المنظومـات والسـلع الحرجـة كالطـائرات والأدويـة والأجهـزة الطبيـة، يقـوم عـلى اعـتماد منظومات عالية الجودة تحقق مفهوم (الخطأ الصفري) في استخدامها.

وكذا؛الصنَّاع يتحدثون اليوم عن بيع درجة من (المعوّلية) التي يتسـم بهـا الجهاز الذي ينتجونه؛ فهم يعتقـدون أنهـم يبيعـون سـاعات تشـغيل محـددة، وليس مادة فيزيائية فحسب.

فالمستهلك يعرض ثمنًا لعدد من ساعات التشغيل لكل نوع مـن المنظومـات التـي يشـتريها، وهـذا هـو أسـاس الاتفـاق والتكـاليف والأسـعار، إذ تصـنع هـذه المنظومات رقمًا على أساس إمكانية اشتغالها من الساعات وتؤدي وظيفتها حسب المواصفات المتفق عليها - وبعبارة أخرى- فلكل شريحة سعرية عددًا مـن سـاعات التشغيل المعيارية، وهذا ما يطلق عليه اليوم بـ (المعوَّلية).

اليوم الرؤية الجديدة لمفهوم الجودة تجاوزت كثيرًا ما أطلقته أروقة الجامعات من كتب وأطروحات، وما نادى به الاستشاريون؛ ولذا فعلى طائفة المديرين العمـوم كقادة إداريين أن يحلقوا في سماء الجودة مادام أنهـم يرغبـون في التحليـق في سـماء النجاح.

بناء على ما تقدم من تصور، حاولنا أن نكون على حافة المعاصرة والحداثة حيث ينخرط المديرون العموم في جولات صعبة يعيدون من خلالها هيكلة مؤسساتهم، ويحدثون تغييرًا جوهريًا في سياساتها وأنماط إدارتها.

إذ أن الشروع في اتجاه المسارات التقليدية للجودة (ضمان الجودة، إدارة الجودة الشاملة، نظم الجودة، الأيزو، وغيرها)، لا أجده سبيلاً إلى التفوق والتميز، فتجارب الآخرين ونجاحهم فيها لا يعني أن النجاح بخواصه نفسها قادم إلينا، أو نحن ذاهبون إليه.

وهنا أدعو إلى أنماط إبداعية يطلقها المديرون العموم، فالجودة بحد ذاتها نتاج ابتكاري، وليس حصيلة لسلسلة من الإجراءات الشكلية.

إن التعاقد الداخلي بالنسبة لمستويات الجودة كلها، يعد مدخلاً لإيجاد أنماط من العمل الإداري الفني الفعَّال؛ وبالتالي فالمديرون هم الموجهون والمرشدون، وليسوا سيوفًا مسلطة على من يعملون معه، وإن كانوا بهذه الصفة السيئة أجزم أن مظاهر الجودة وملامحها لن تقترب منهم ومن مؤسستهم.

وأجزم أن الاقتران الحقيقي بين الجودة والحوافز سياسة فعَّالة يجب على المديرين استيعاب محتواها، وأن يجدوا

آليات تطبيقاتها.

من الجيد أن نشير هنا، أن إدارة الموارد البشرية عليها أن تكون يدًا فعَّالة في المؤسسة تتمكن من استقطاب منتجـي الجـودة، وهـم الأشـخاص المحمَّلـين بالمعارف والمهارات والخبرات حيث يجدون في إبداعاتهم أمرًا يستحق المكافـأة. هؤلاء فقط هم فريق الجودة الذي ننصـح بـه المـديرين العمـوم ولا ننصـحهم بمن يكثرون الكلام لا الأفعال.

المدير العام والتمويل

تتنوع الموارد التي يُعد المدير العام مسئولاً عنها، وعن إدارتها وفق سياقات ضابطة وأحكام موثَّقة، ويعد المورد المالي هو المورد الأكثر حساسية غالبًا؛ لارتباط وجود المؤسسة بحسن إدارته والتصرف فيه.

يغلب على التمويل البعد الاستراتيجي؛ لذا نجد أن القرارات ذات الصلة به تقع في مستوى الإدارة العليا، وعادة ما تحتمل درجة من المخاطرة سواء عند تحديد مصادر الحصول عليه وشروطه، أو عند تحديد أوجه إنفاقه، خاصة إذا كان هذا الإنفاق في الاستثمار.

يمارس المدير العام مهامه المالية بمساعدة مباشرة من المدير المالي، وهنا نؤكد على ضرورة مراعاة المهنية والاحتراف عند اختيار المديرين الماليين، مع العناية بسجلهم- حيث يتقدم شرط (النزاهة) عن غيره من الصفات-.

إن اهتمامنا بضمان الحصول على الأموال وإنفاقها تحت سقف صارم أعمدته مؤشرات الكفاءة ومعاييرها، يجعل من القرارات المالية موضع دراسة وتمحيص تباشره الإدارة المالية

المختصة، ويعد ذلك من وظائفها، والتي تتمثل في الآتي:

- تحليل البيانات المالية وتبويبها وتحويلها إلى معلومات.
- تحديد اتجاهات استخدام الأموال، كمًا وتوقيتًا (إدارة هيكل الأصول).
- تحديد المزيج المالي من مصادره المختلفة (رأس مال، احتياطيات، قروض، السندات، الأرباح المحتجزة).

أما المدير العام فيركز اهتمامه على سلامة التصرفات المالية ومشروعيتها من جهة، كما يولي اهتمامه لسلامة توجهات الحصول عليها وإنفاقها.

وتختلف أساليب التعامل مع أموال المؤسسة وفقًا لطبيعتها، ففي المؤسسات التي تستهدف الربح يجتهد المديرون العموم من أجل رفع القيمة السوقية لسهم المؤسسة وتحقيق الأرباح المناسبة، وضمان السيولة لمواجهة التزامات المؤسسة وأعباء التشغيل.

أما المدير العام في المؤسسة الحكومية، فهو يحتكم للقاعدة نفسها المرتبطة بسلامة التصرفات ونزاهتها، إلا أنه يضمن تمويل مؤسسته حكوميًا وفقًا لموازنتها، وما ارتبط بها من أهداف، تتولى الحكومة تغطيتها في العادة؛ لذا تتركز جهوده في الحساب الدقيق والصحيح للتخصيصات المعتمدة في

الموازنة، وكذلك معرفة حجم الإنفاق الذي يناسب الأهداف المتعلقة بمؤسسته.

وتمارس الرقابة المالية دورها التحذيري في العادة على القرارات المالية للمدير العام عند الصرف، بتصديقها عليها أو إبداء الملاحظات والدخول في حوار هادف يضمن تحقيق أهداف الطرفين.

وتخضع المؤسسات الحكومية عامَّة لرقابة الدولة؛ للتأكد من مشروعية التصرفات المالية، وضمان تطابقها مع القوانين واللوائح والقرارات.

وبالإضافة إلى (الإدارة المالية) التي تساعد المدير العام في إدارة أموال المؤسسة، فهناك وحدات أخرى تعمل في الاتجاه نفسه، ومنها: (لجنة المشتريات) و(لجنة المناقصات والعطايا)، وعادة ما تكون هذه اللجان وقتية يجري تغيير رئيسها دوريًا، وأحيانًا أعضائها.

ومن الإدارات المساندة الأخرى (إدارة المخازن) التي تتولى التأكد من صحة قرارات الشراء، وتتخذ الإجراءات المناسبة للمحافظة على الواردات بطريقة علمية صحيحة، والأهم هنا التعرف على مواقيت توفير تلك الواردات ومصادر التوريد، وفي

هذا المجال ظهر ما يسمى بـ "اللوجستيك"، وهو ميدان إداري حديث نسبيًا يهتم بإدارة الخزين والنقل وفق آليات جديدة ومبتكرة.

وعلى المدير العام أن يكون عارفًا بالموردين لأهميتهم ماليًا وفنيًا، وتحديدًا مدى نزاهتهم وجودة مواردهم، وهل يؤدون التزاماتهم بدقة ويراعون القواعد المهنية في أعمالهم.

المدير العام يعرف بدقة أن المخزن بمحتوياته ليس إلا كلفة حقيقة تتحملها المؤسسة؛ لذا عليه أن يضع سياسة شراء حصيفة تأخذ في الاعتبار كل ما أشرنا إليه سابقًا، ناهيك عن الكميات والمواقيت والأسعار، أما الاستثمارات التي يدير دفتها المدير العام تشمل التوسعات والتطوير والصيانة وجميع هذه الفاعليات تعد سببًا لظهور الحاجة للتمويل؛ لذا فالمدير العام يضع خططه ويضمن تناسقها وتوافقها الفني والمالي ويهيئ لها التعاقدات المناسبة، ويوليها عادة للمختصين في مؤسسته لطبيعتها الفنية.

وتعد التوسعات في الأنشطة الاستثمارية الأكثر تأثيرًا من حيث الحاجة للتمويل؛ ولذا فإن الإنفاق الاستثماري يجب أن يدار بطريقة مختلفة عن الإنفاق التشغيلي.

وعليه، فيمكن القول أن المجال الذي تظهر فيها قدرات

المدير العام بوضـوح، يشـمل التمويـل والاسـتثمار حيـث الحاجـة للخـبرة ودقـة الرؤية وتهيئة الإمكانات والقدرة على التنبوء بالمتغيرات وحساب النتائج وإجـادة المناورة بين السيناريوهات.

ومن المفيد أن نقول هنا: إنَّ غياب الاختصاص المالي عند بعض المديرين العموم، خاصة إذا ما كانوا مهندسين، يتطلب إسنادهم بمستشارين يقـدمون لهم ما يلزم من خبرة ونصح وإرشاد.

وفي الاتجاه نفسه، قلما تتيح قواعد العمل المالي الـتصرف المنفـرد للمـدير العـام دون مشـاركة حقيقيـة مـن المراقـب المـالي والمـدير المـالي، وصـولاً لاسـتجماع الآراء في مجلـس الإدارة صـاحب القـرار المـالي النهـائي، وخاصـة عنـدما يكـون تمـويلاً أو إنفاقًـا استثماريًا.

وقـدر تعلـق الأمـر بالإنفـاق التشـغيلي، فهـو يخضـع إلى ضـوابط تنفيـذ الموازنة وفق أبوابها وبنودها وما تتضمنه من تخصيصات يعتمدها المدير العام ويعمل في حـدودها، وإذا مـا وجـدها غـير كافيـة – لسـبب أو آخـر- يلجـأ إلى المناقلة بين أبوب الصرف المختلفة.

ويــتم هــذا أيضًــا بضــوابط ترســم لــه آليــات المناقلــة، وقــد يحتــاج

في بعض القرارات لمصادقة وموافقة مجلس الإدارة المعنيِّ بإقرار الموازنة في قطاع الأعمال العام والخاص أو موافقة الجمعية العمومية في مؤسسات أخرى.

أما في الحكومة فتتوزع صلاحيات المناقلة بين الوزارة المختصة، أحيانًا وزارة المالية بصفتها الجهة التي تموِّل تلك الموازنات، ورغم كل ما تقدم من حدود وشروط يبقى المدير العام مسئولاً عن ضمان سلامة التصرفات المالية واحترام القوانين واللوائح والقرارات.

المدير العام وإدارة التغيير

ينصرف مفهوم إدارة التغيير إلى منهج يستهدف التغيير والحصول على أقصى درجة من المنافع وخفض الآثار السلبية، والتغيير ليس إلا انعكاسًا لحاجة التفاعل مع البيئة بفرصها وتهديداتها.

والمشهد يشير إلى الانتقال من حالة معينة إلى وصف جديد للمؤسسة أو أحد أجزائها، وبالتالي فهناك رؤية جديدة وآليات عمل مختلفة، وفي هذا الاتجاه ظهرت الحاجة إلى ما اتفق على تسميته (الإدارة التحويلية)، والتي تبدأ بالاعتراف بالحاجة للتغيير، ومن ثم جعل التغيير عمل مؤسسي. وفي هذا الاتجاه، فإن نجاح التغيير يتطلب توفر قيادة قادرة على التأثير في الآخرين بصورة إيجابية، مبعثها الإعجاب والاحترام والمحبة، وليس التهديد والوعيد والجزاء والعقوبة.

كما يجب أن تكون هذه القيادة ملهمة تثير روح الفريق الواحد، وتجعل من المهام تحديات يواجهها الجميع بحماسة. ويقترن هذا الوصف للقيادة التحويلية بقدرتها على بث أفكار جديدة والدفع باتجاه الإبداع ودعم النماذج المبتكرة في العمل.

وحسبنا أن يكون التشجيع والإطراء من الأسلحة الفعَّالة في إعمال التغيير ومنهج القيادة التحويلية.

لقد حاز موضوع التغيير والقيادة التحويلية الكثير من الاهتمام مع دخول العالم القرن الجديد، وشهد مطلع عقده الأول طوفان من الأبحاث والدراسات، ويستنتج الفاحص المتتبع اتفاقها الجوهري على الآتي:

- هناك علاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير.
- تتولى القيادة التحويلية تشكيل وبناء ثقافة المنظمة.
- إنَّ الثقافة التنظيمية مزيج من الرغبة في التغيير ومن مقاومته.
- إنَّ القيادة التحويلية هي قيادة تغيير للسلوكيات والاتجاهات، وهذا يتيح التغيير التنظيمي ومضمونه:
  - المشاركة في مهام التغيير.
  - إحداث تغيير تنظيمي واضح.
  - الالتزام بعملية التغيير.
  - التخطيط للتغيير وتنفيذ الخطط.
  - تطوير القدرات المفيدة للتغيير.

إن نجاح المدير العام حينما يكون جزءًا من القيادة التحويلية في التغيير يتطلب امتلاك رؤية عن المستقبل المستهدف للمؤسسة، من خلال وضوح التغيير واستعداد الأفراد لنتائجه وتوحيد جهودهم باتجاه أهدافه.

بناء على ما تقدم، نجزم أن المدير العام يجب أن يتأكد وهو أمام قرار التغيير من وضوح الرؤية، من خلال الآتي:

امتلاك إستراتيجية للتغيير:

وهذا يعني ارتباط الرؤية بالإستراتيجية، وبالتالي فإن الخطط الإستراتيجية للتغير ستقود إلى تحقيق أهدافه، وحسبنا أننا نتحدث عن أهداف التغيير نفسها، ومنبعها رسالة المؤسسة وأهدافها، ولنجاح تنفيذ إستراتيجية التغيير يتطلب الأمر قيام المدير العام بتمكين فريقه، وقبل ذلك إعداده وبناء ثقافته.

وهذا الإعداد يجب أن يركز على وضوح أهداف التغيير، وضمان قبول أصحاب المصالح ومنطقية الإجراءات، - وبعبارة أدق- فإن صورة المؤسسة وبنائها التنظيمي بعد التغيير، يجب أن تكون واضحة للفريق، وكذا آليات التشغيل والعمليات، وحسبنا أن هذا هو محور دور المدير العام كقائد محوري للتغيير.

امتلاك وسائل الاتصال:

يعد الاتصال أداة لإدارة التغيير الفعَّال، وتحديدًا يجب أن يكون كل المعنيين بالتغيير مدركين لأسبابه وأهدافه ووسائله، ولن يتم ذلك دون ممارسة الاتصال وفقًا لقنواته المعتمدة والموثقة.

والمهم الإشارة هنا إلى أن أي غفلة للإدارة العليا عن تحقيق الاتصال الفعَّال مع الأطراف قد ينقل رسائل خاطئة عن التغيير، والذي يقود إلى المقاومة وفشل التغيير ذاته.

وهكذا فعلى المدير العام وفريقه الاهتمام بنجاح الاتصالات، خاصة وأن تجانس الثقافة التنظيمية ووحدة الموقف من أهداف التغيير تتطلب مستوًى عاليًا من الاتصالات.

إن إحساس الأطراف باهتمام القيادة التحويلية عن طريق الاتصال بهم، يجعلهم أكثر اهتمامًا بالمشاركة في التغيير، وبالتالي فهم يفسرون ضعف الاتصال وعدم معرفتهم ما يجري في مؤسستهم بشكل سلبي.

أما وصـول الأخبـار إلـيهم مـن مصـادر عشـوائية تضـع المعلومـات وفـق أهوائها ورؤيتها، يجعلهم في موقف المقاومة للتغيـير خوفًـا مـن آثـاره السـلبية التي تم إخفاءها، ودليلهم أن هناك أمرًا "دُبِّرَ في ليل".



التزام القيادة التحويلية:

تعبِّر القيادة عن التزامها من خلال جهدها في توفير الموارد البشرية والماديـة للتغيـير، كـما تظهـر اهتمامهـا مـن خـلال بنـاء قـدرات العـاملين، وبمـا يناسب الوضع التنظيمي فيما بعد التغيـير، ولعلهـا ستمارس الشفافية في إعلاناتها عن أهداف التغيير وأهميته لتجعل من التكيـف مـع نتائج التغيير واستحقاقاته جهدًا جماعيًا ومؤسسيًا.

حافز التغيير:

التغيـير كعمليـة إنسـانية يشـارك في تصـورها والتخطـيط لهـا وتنفيـذها العاملون أنفسهم، وبالتـالي فـإن ضـمان حماسـتهم يعـد أمـرًا ضروريًـا لإدخـال قدراتهم كاملة في التغيير، وتحييد أي مقاومة يمكن أن تظهر في العمليات.

وهـذا يعنـي اهـتمام المـدير العـام ببنـاء منظومـة تحفيـز فعَّـال تـرتبط بخططه في التغيير والتعزيز أثناء خطوات التنفيذ، وتربط المكافآت بالإنجازات.

التمكيــن:

إن نجـاح القيـادة التحويليـة في تحقيـق مشـاركة قويـة مـن العـاملين في عمليات التغيير، لا يمكن أن تكون وفق اسـتحقاقات هرميـة السـلطة والقيـادة فحسب.

وبـالرغم مـن أن التفـويض والتخويـل قـد يـنقلان بعـض السـلطات إلى المستويات الإدارية التنفيذية، إلا أن ذلك يبقى غير كافي، ولا يقدم ما تسـتلزمه عمليات التغيير من درجة عالية من توأمة السلطة والمسئولية، وهو مـا يـدعى (التمكين).

بينما التفويض والتخويل لا يحققان التوازن بين السلطة والمسئولية التوأمين. فتفـويض السـلطة لا يتـيح تفـويض المسـئولية، وبالتـالي تبقـى الهرميـة بآثارهـا البيروقراطية المعقدة مانعًا لزج العاملين باندفاع نحو التغيير، وهكذا يعد التمكـين العصا السحرية لنجاح متواتر في أعمال التغيير باختلاف مقاصدها.

مجالات التغيير ومتطلباته المهارية:

إن التغيير ليس إنجازاً يتمناه المدير العام، وإنما استجابة تستهدف التكيف مع التغيُّرات في البيئة الداخلية أو الخارجية، إذن أن هذه التغييرات هي التي ستحدد أشكال الاستجابة وخياراتها، وبعبارة أخرى أهدافها، وسنعرض بعض أمثلة التغييرات:

- تغييرات في التكنولوجيا والمعلومات.
- تغييرات في هيكل التمويل.
- تغييرات في القيادات.
- تغييرات هيكلية وسلوكية.

وعلى المدير العام أن يستوعب مثل هذه التغييرات، من حيث درجة تأثيرها وكيفيتها ونتائجها، وبالتالي عليه أن يجد الأسلوب المناسب مكاناً وزماناً في التعامل مع تلك التغييرات، وبعبارة أدق هل سيتخذ قرارات ذات أبعاد إستراتيجية، أم أن الأمر لا يحتاج سوى لبعض الاستجابات غير الأساسية أو الجذرية.

وعلينا أن نشير هنا إلى أن نجاح عملية التغيير تقترن بمهارات الإدارة العليا، وعلى وجه التحديد مهارات المدير العام، ومن هذه المهارات نذكر:

- **ديناميكية التكيف:** السيناريوهات والمناورة.

- **الاستهداف:** وضوح الهدف.

- **الإبداع والابتكار**: أنماط تفكير جديد وآليات محدثة.

- **الموائمة**: التوافق مع قوى التغيير والمقاومة.

- **الإدراك**: اختيار الوسائل والأوقات الصحيحة.

- **المشاركة وروح الفريق**: عمل جماعي ومؤسسي.

- **البراكماتية:** فهم الواقع ومشكلاته.

أسباب التغيير:

وكما أسلفنا فإن التغيير ليس إلا استجابة لتغيُّر في البيئة، وبالتالي فطبيعة التغيير ودرجته ترتبط بأسبابه، فالتغير في إمكانات وفرص التمويل ستذهب بالتغيير إلى الجوانب المالية مثلاً، وهكذا.

وبالتالي يبدو التغيير وكأنه رد فعل يتعلق بما يحدث داخل المؤسسة أو خارجها، ورغم أننا لا ننكر هذا الجزء منه، إلا أننا يمكن أن نتحدث عن التغيير المسبق ومضمونه، وكذلك التحضيرات السابقة لما يمكن أن يحدث من تغيير.

وهنا يظهر دور المدير العام المتميز في ألا يكون هو ومؤسسته في منطقة رد الفعل؛ لذا نجد للتغيير أسبابًا بالغة الأهمية، بل ضرورية لاستمرار حياة المؤسسة، ومن هذا الأسباب:

- تطوير قدرات المؤسسة.
- تنمية الإبداع والابتكار.
- تحسين فاعلية وكفاءة الأداء.
- التوافق مع البيئة.
- الاستعداد لمواجهة التهديدات المحتملة.
- تنمية القدرات المؤسسية في امتلاك الفرص واستثمارها.
- معالجة الممارسات الضعيفة والواهنة وتشخيص المشكلات.
- تهيئة إمكانات التحالفات والتوافق.
- فهم واستيعاب توجهات المنافسين.
- بث الحيوية والأمل والتفاؤل.

وهكذا، فإن اتضاح مجال التغيير أمام الإدارة منشأه إدراك طبيعة التغيير في بيئة المؤسسة.

وبالتالي؛ تتضح صورة المعوقات التي يواجهها التغيير، ومنها:

- المعوقات المالية والمادية والخوف من الخسائر المالية.
- المعوقات السلوكية، والخوف من ظهور أعباء والتزامات جديدة.
- المعوقات الاجتماعية، ومدى تقبل المجتمع للتغيير.
- المعوقات القانونية، ومدى التوافق مع القوانين السارية.

إن الخبرة والممارسة تفيد، أن الثقة في القيادة ممثلة في المدير العام، تعد السيف القاطع في نجاح التغيير، وبالتالي فإن ضعف الثقة في إمكانات وقدرات المدير العام تجعله يعمل منفردًا، وبالتالي فلا يمكن أن نتوقع نجاح التغيير دون فريق عمل متجانس يعمل في توافق، ويحظى بقبول عام، ويتسم بالكفاءة ويتصرف بالنزاهة، ودون هذه الصفات سيواجه التغيير الفشل المؤكد، وبالتالي فإن عدم التغيير يُعَد أفضل من نتائج الفشل واستحقاقاته.

المدير العام وإدارة الأزمات

يشـوب مفهـوم الأزمـة سـمات سـلبية في الغالـب، ومنشـأ ذلـك مجـال استخدام المصطلح بمعناه الدال على وجود مشكلات ومخاطر وفرص أيضًا، وأن هناك توتر وعدم توازن، أو يوجد حالة طارئة، وربما خللاً أو حـدثًا غـير معتـاد؛ وبالتالي فهي في مضمونها حالة لا تتسـم بالاسـتقرار؛ ولـذا فـإن الجهـد الإداري يعمل في اتجاه تغيير شروط ظهور الأزمـة، لجعلهـا بمعنـى الاحتـواء والمواجهـة ودرء المخاطر الناجمة عنها.

أما المدير العام؛ فهو (رأس الرمح) في التصدي للأزمات التي تواجه المؤسسـة التي يديرها؛ وبالتالي فهو يدرك أنه بحاجة لاتخاذ قرار أو أكثر، وأن اختيـار المكـان والزمان والوسيلة عوامل فعَّالة في مواجهة الأزمة، مع حساب دقيق لتداعياتها عند المعالجة، أو عند عدم الدقة في اختيار التوقيت المناسب، والوسيلة المثلى، كـما وإن ضعف التنبؤ بالمتغيرات واتجاهاتها وسلوكها يـؤدي إلى وهـن في قـرارات مواجهـة الأزمات.

يشير المختصون إلى أن الأزمة تمر بمراحل: الظهور، والنمو، والتطور، ومن ثم النضج والذي يعد من أخطر مراحلها. وهنا يعد المدير العام- لأنه مسئول- لمواجهة أصعب الشروط.

إذ أن التباطؤ في التصرف المبكر يشير إلى إهماله وضعف درايته، وربما وقوعه تحت تأثير هالة الأزمة، حيث فقد المبادرة وأصبح جزءًا من الحالة، وهنا يمكن أن تأخذ الأزمة شكلاً تدميريًا يكون المدير العام من أوائل قرابينها، ناهيك عمَّا سيلحق المؤسسة من أضرار، وما سينجم عن ذلك من استحقاقات.

إن الجزء المهم في منظومة مواجهة الكوارث يكمن في كيفية تأثير خصائصها وسماتها على قرار التعامل معها، وأجزم أن مهارة المدير العام تتمحور في هذه المنظومة. ولمزيد من الإيضاح نفيد بتلك الخصائص في الآتي:

- عدم التأكد من الأسباب الحقيقية اللازمة.
- التداعيات والتأثيرات المتبادلة.
- التعقيد في الشكل والمضمون، وتداخلهما.

- الاستحقاقات السلوكية للأزمة ذات الطبيعة السلبية.
- ضعف الرؤية بسبب نقص المعلومات.
- ظهور ردود الفعل بسرعة غير محسوبة، وأحيانًا تكون مفاجأة.
- صعوبة الإمساك بكل المتغيرات في الزمان والمكان نفسه.
- ضغوط الزمن وتراكب الأحداث.
- اتساع حجم وشكل التهديدات.
- اتساع أشكال الظهور والمواجهة.
- عدم التأكد من فاعلية القرارات.

ومن كل هذه الخصائص نستنبط أن المدير العام يواجه الأزمة تحت مجموعة من الأجواء الضاغطة؛ ولذا فإننا عندما نختار مديرًا عامًا يجب أن نضع في الاعتبار أننا قد اخترنا شخصية تجيد مهارات العمل تحت الضغوط، ويمكنها استيعاب حركة المتغيرات للأزمة، وتكون بارعة في اتخاذ القرارات المناسبة من جهة أخرى.

إن مواجهة الأزمات يعد ممارسة إدارية ذات منهجية علمية وتطبيقية، وليس اجتهادات تقوم على بعض الحصافة واستخدامات الكاريزما فحسب، وبالتالي فإننا ننظر إلى دور المدير العام بصفته المؤسسية؛ لذا عليه أن يقوم بالمهام الآتية:

- تجنب حصول الأزمات واحتمالية المفاجآت.
- توقع الأزمات زمانًا ومكانًا ومضمونًا.
- التخطيط لمواجهة الأزمات.
- حصر النتائج المتوقعة للتعامل مع الأزمات.
- تخمين تأثير الأزمات وتداعياتها واستحقاقاتها.
- التحضير للمواجهة وتوفير الاحتياطيات.
- تنفيذ ممارسات لمحاكاة الأزمات.
- حساب التخصيصات المالية والاحتياطي المناسب للتعامل مع الأزمات.
- خفض درجة التردد في القرارات، ودرجة المخاطرة فيها.
- استنباط الدروس والعبر من تجارب الأزمات السابقة.
- تشخيص المبدعين في مواجهة الأزمات.

وسنضيف هنا التلميح إلى بعض من الموضوعات التي حظيت بـاهتمام مـن الاستشاريين والمختصين في ظـل ازديـاد حجـم الأزمـات وتكرارهـا في حيـاة غالبيـة المؤسسات، واسـتكمالاً لشرح دور المـدير العـام، نسـلط الضـوء عـلى الموضـوعات المرتبطة بدوره كما يلي:

الإدارة بالأزمات:

يقصد بذلك افتعال الأزمات بهدف إبعاد أزمة أخرى أو التغطية عليها أو تجميد تداعياتها، وعادة ما يلجأ بعض المديرين إلى مواجهة مشاكل الإدارة عن طريـق خلـق، أو افتعـال أزمـة معينـة يجـري الإعـداد لهـا وصـياغة مضـامينها وأشكال ظهورها مكانًا وزمانًا.

وهكذا، فالأزمة مسبقة الصـنع، ووفـق قواعـد تصـميمها تتسـم بالإيقـاع المتسـارع وتدفق الأحداث وظهور النتائج، وحينما تتحقق أهـداف إثارتهـا تتراجـع الأحـداث، وربمـا ينسى العاملون الأزمة نفسها.

أعتقد أن المدير العام الذي يعتمد هذا الأسـلوب يضـع نفسـه أمـام حـد السيف، وبـالرغم مـن كونـه مصـمم للأزمـة ومـديرها، قـد تخـرج أحيانًـا عـن مساراتها المرسومة وتصبح أزمـة حقيقيـة ومشـكلة تتحمـل المؤسسـة تكـاليف مواجهتها والخروج منها.

إن القصد الخفي للأزمة المسبقة الصنع يتمثل في توظيف الفعل السلوكي الناشئ عنها - إن كان فعلاً اقتصاديًا، أو موقفيًا - في خدمة أو لعب أدوارًا محددة للفاعلين، وبما يُمكِّن من الحصول على نتائج مرغوبة في مدى زمني محدد.

وحري بنا أن نشير هنا إلى أن أكثر الحروب الكبيرة في العالم رتبت وفق نظام خلق الأزمة، ومنها تحديدًا الهجوم الألماني على بولندا، وإعلان الحرب العالمية الثانية.

وعلى مستوى المؤسسة يمكن أن تقود الإدارة إلى صناعة أزمة تنكشف بواسطتها بعض الحقائق المخفية، وكذلك ظهور ردود أفعال غير متوقعة، ومواقف مفاجئة أيضًا تعمل على فهمها واستيعابها وربما توظيفها.

وتأسيسًا على ما سبق، فيمكن للمدير العام صاحب المراس والخبرة الحصيفة أن يواصل صنع الأزمات، ويرفع الحماسة والاندفاع نحو الممارسات الفضلى، من خلال نتائجها واختيار مظاهرها.

صناعة الأزمـــة[*]

سيتم صناعة الأزمة من خلال توفير المنـاخ الفكـري، وكـذا شروط ظهورهـا مـن حيـث الوقـت والحجـم والتعبـير، والأهـم أن يحـدد (مفهـوم الأزمـات) أولاً المستهدفين من هذه الأزمات، والنتائج المرجوة عن تفجيرها.

وعـلى صـانعي الأزمـة أن يضـعوا في الاعتبـار آليـات نـزع فتيلهـا عنـدما تنحرف أو تظهر مفاجآت غير محسوبة أو متوقعة ويتعـذر إيقافهـا والسـيطرة عليها، وتعد صناعة الأزمة من الوسائل القوية التي تستخدم عادة في العلاقـات الدولية، وكذلك في الإدارة، ويتناول المختصون مراحل صناعة الأزمات، وسنعرض الآن بعضًا منها:

تفريخ الأزمة:

وتتضمن هذه المرحلة تجهيز مسرح إنتاج الأزمة، ويتضمن ذلـك مناخهـا وبيئة ولادتها وتفريخها، وهذا يعني:

(*) لقد اتخـذنا مـن النمـوذج العـدائي في العلاقـات الدوليـة نموذجًـا للمحاكـاة في عـرض مضمون ومفهوم صناعة الأزمة، وكان هدفنا من ذلك الـذهاب لأقصى مـدى لبيـان المجـال الواسع لما قدمنا له.

- إنضاج الأزمة وخلخلة التوازن السيكولوجي للطرف الآخر.
- إضعاف القيادات الإدارية في التكوين الإداري المستهدف بالأزمة المصطنعة.
- خلق رأي عام مؤيد لاستهداف المنظومة المقصودة بالأزمة.

إنضاج الأزمة:

البدء باستهداف المنظومة المطلوب إدخالها في الأزمة، والضغط عليها واستنزاف قوتها الذاتية وتعتمد لأداء ذلك الخطوات التالية:

- البدء بإطلاق ممارسات عدائية ومركزة للكيان المستهدف، ومنعه من امتصاص الصدمة الأولى وتعريضه للخطر المباشر.
- استخدام أسلوب النبضات بتكثيف الضغوط، ومن ثم تخفيفها والعودة إلى زيادتها تباعًا، والهدف إرباك القيادة الإدارية في التكوين المستهدف، وإضعاف الثقة فيها وفي قدرتها والتركيز على الانهيارات الأولية في بناءها، وتشجيع المعارضة الخفية (الداخلية) لإنهاكها وجعلها مستعدة للرضوخ المطلق لما يراد منها من شروط، والمهم الانتباه إلى ردود أفعال غير منضبطة قد تمارس هنا وهناك، وبما يسمى (رفسة البغل).

وفي هذه المرحلة يبدو الكيان المستهدف فاقدًا لتوازنه، حيث تواجـه قيادتـه بعض المعارضة، ومن ثـم الـرفض ومحاولـة الانسـحاب منـه، ويقـترن بهـذه النتائج تسرب المعلومات المفبركة والتـي تؤكـد مـا أشـيع مسـبَّقًا، واسـتمرار الادعاء بضعف إدارته، ومن ثم ضعفه ككيان.

مرحلة الهجوم الكاسح:

يستلزم لنجاح هذه المرحلة اختيار المكان والزمان، وكذلك التوقيت المناسب مـن وجهة نظر (المهاجم)، ويجب أن تكون البداية تلقائيـة وغـير مصـطنعة قـدر الإمكـان، ويتضمن هذا الهجوم حزم من الممارسات الإداريـة والاقتصـادية والقانونيـة والإعلاميـة العدائية.

مرحلة الإطباق على الخصم:

إن حالة التخلخل وفقدان التوازن في الكيان الإداري المستهدف تجعله مهيئًـا للرضوخ الكلي أو الجزئي، - وفقًا لـلـهدف من خلف الأزمة- وهنـا يمكـن إخضـاعه لشروط أو ترتيب تبعيته.

مرحلة ما بعد الهجوم:

وتتضمن التهدئـة، وأيضًـا الضـغط لإيقـاف التـداعيات والعمـل بالأنمـاط الطبيعية وإشعار الخاسر بفرصة لإمكانية التسـوية والاسـتجابة لـبعض مطالبـه البسيطة ووعده بالأكثر. ونؤكد هنـا عـلى وجـوب البـدء بمـا يسـمى (اسـتثمار الفوز)، وتحقيق الأهداف المرجوة من الأزمة.

يسـتهدف المـديرون في الشركـات عـادة خلـق الأزمـات بسـيناريوهات متعددة، وربمـا يخلقـوا بعضـها مسـتهدفين الإدارات الحكوميـة للحصـول عـلى دعمها مثلاً، ولكن بأشكال لا تتضمن الصراع المباشر والممارسات العدائية.

نسـتنتج مـما تقـدم، أن الإدارة (فـن) لا ينالـه إلا الحـالمون بالانتصـار والنجاح، ولعل الإدارة بالأزمة عملاً من أعمال القيادة الإبداعية؛ لمـا تتطلبـه من رؤيـة وقـدرات عـلى الحشـد والـزج التـوافقي لعنـاصر القـوة وبحرفيـة تضـمن كفـاءة مؤكـدة في اسـتخدام المـوارد، وفاعليـة مضـمونة في تحقيـق الأهداف.

كما أن أعمال الإدارة هي علم ومنهج محسوب، وهذا يعني أن كل أعمال إدارة الأزمة تخضع لقواعد القيادة الفعَّالة، وبالتالي فإن اجتماع الفن والعلم في تكوين المدير العام بتناسب صحيح وفق الحالة التي تحيط بمؤسسته تجعل منه محققًا لنظرية (الفرد التاريخي)، ومضمونها أن لكل مرحلة في حياة المؤسسة قائدًا يصلح في حدود زمنية معلومة ويكون مناسبًا، ولكنه لن يكون كذلك بعد فترة، فيظهر قائد غيره وهكذا تباعًا.

لذا يقول المختصون بعدم سلامة إطباق بعض المديرين على مواقعهم لعقد أو أكثر من الزمن.

المديـر العـام والقيـادة



تكاد لا تخلو مقالة في الإدارة أو محاضرة حولها من استخدام مصطلح (القيادة)؛ وبالتالي فقد خضع المصطلح للاجتهاد في عرض مضمونه، وهذا شأن العلوم الاجتماعية حيث لا حدود صارمة لمفاهيمها.

وقد ينحاز الإصدار لمفهوم محدد حينما يجده متناغمًا مع دور المدير العام؛ لذا نرى أن القيادة هي علاقة بين القائد ومرءوسيه الذين يظهرون قدرًا من التآزر والتجانس والتوافق على الأهداف المعلنة، ويتسم سلوكهم بالرضا والانضباط، كما يمتلك القائد التأثير فيهم حينما يتمكن من تشجيعهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف موصوفة، وعليه إجادة عرضها وشرح نتائجها.

وحسبنا فيما تقدم تلك الخصائص التـي نتطلـع إلى أن يتسـم بهـا المـدير العـام، وهـو يمـارس أنشـطته الإداريـة الفنيـة المتمثلـة بـالتخطيط والتنظـيم والتوجيه والرقابة، وعليه فإن هذا التوافق يجعل من فاعليات المدير ذات بعـد قيادي، والتي يمكن إدراكها إذا ما لاحظنا في قراراته السمات التالية:

- التأثير في الخيارات والاتجاهات.
- انعكاس واضح لرؤية المؤسسة في الخيارات.
- ظهور تطبيقات لمرامي الرسالة في القرارات.
- القدرة على تشكيل سلوكيات ذات قيمة واضحة وقوية.
- تعزيز روح الفريق وتحفيز السلوك الجمعي.
- الاستجابة لاحتياجات الفاعلين.
- وضوح أهداف التغيير.

إن المدير العام الذي يمكننـا أن نحقـن في تكـوين مواقفـه السـمات أنفـة الذكر من خلال التدريب وحسن الاختيار، هو من سيجعل مـن الإدارة بأطرهـا الفنية أعمالاً ونشاطات قياديـة؛ وبالتـالي فـإن مؤسسـته تتطـور كي تأخـذ دورًا قياديًا وتنافسيًا بالضرورة.

أنواع المديرين العموم

تتفاعل السمات الشخصية مع الخصائص المهارية، والتكوين المعرفي في بلورة معالم شخصية المديرين، وفي كل الأحوال لا يمكننا المجيء بضوابط معيارية لنقول عمَّن تنطبق عليه هذه الضوابط أنه قائد أو مدير، حيث تلعب المتغيرات دورًا في وصف سماته، أو حجب بعضها؛ وبالتالي تحديد نموذجه أو نوعه. وبالحديث عن نوعه سنعرض لأنواع المدير العام في الآتي:

- **المدير العام الأوتوقراطي:** وهذا النوع يعمل على تركيز كامل السلطات في يديه، ونادرًا ما يسمع أو يحترم آراء مرءوسيه، بل ويشعر بالفوقية المطلقة نحوهم.

- **المدير العام الديمقراطي:** ويلاحظ على قراراته قدرًا من التخويل وتفويض السلطات لمرءوسيه، ويرغب في مشاركة آرائهم، ويظهر استعدادًا للتراجع عن قراراته التي يجدها خاطئة لاحقًا.

- **المـدير العـام العـرَّاب:** يقـوم بـدور الأب الروحـي في الإشراف العـام، دون التـدخل في أعـمال مرءوسـيه، والـذين يمـنحهم كامـل ثقتـه وصـولاً لدرجـة التمكين، فيكون أبًا روحيًا للفريق؛ مما يدفعهم للإنجاز.

إضافة لما تقدم، فإن نمـط القيـادة، وكـما يبـدو يتـدرج مـن أعـلى درجـة مشاركة (العرَّاب) إلى أدناها (الأوتوقراطي)، وحينما يفقـد المـدير العـام صـفة القائد فإنـه يتحـول إلى الـنمط التنفيـذي أو الإجـرائي، والـذي يهـتم بالجـداول الزمنيـة والكميـات والمواقيـت النهائيـة للإنجـاز دون أي استحضـار للجوانـب السـلوكية في إدارة الأنشـطة، وتفعيـل خـواص العمـل القيـادي الـذي عنوانـه (العلاقات الإنسانية).

ورغم أننا أوجزنـا الحـديث عـن أنمـاط المـديرين العمـوم وفقًـا لمعيـار ودرجة المشاركة لصلته بالقيـادة، فـإن التطبيقـات تظهـر نمـاذج وممارسـات تتوزع على الأنماط الثلاث أنفة الذكر، ومنها:

- **الإملاء:** إبلاغ القرار.

- **الإقناع:** الإقناع بالقرار.

- **الاستشارة:** الاستشارة واستجماع الآراء.

- **المشاركة:** المشاركة في القرار.

وغالبًا ما قد نجد قدرًا من التغيير في نماذج الممارسات الإدارية، وفقًا لتقدير المدير العام لموضوع القرار وشعوره بمدى استجابة العاملين.

ولعلنا نقترب وفق ما تقدم من الاستفادة من (النظرية الموقفية) التي تحدد أنماط المدير القائد وفق الآتي:

- أن يكون مهتمًا بالعمل والعلاقات اهتمامًا كبيرًا.

- أن يكون مهتمًا بالعلاقات جدًا مع ضعف اهتمامه بالعمل.

- أن يكون مهتمًا بالعمل وضعف اهتمامه بالعلاقات.

- أن يكون مهتمًا بالشكل مع ضعف اهتمامه بالعمل والعلاقات.

ورغم تعدد النظريات والتحليلات لنماذج المديرين القادة، فإننا نجد في المتغيرات البيئية ما يجعل أنماط القيادة متغيرة أيضًا بحيث بات المدير طلسمًا أمام مرءوسيه؛ وبالتالي نرى أن السمات القيادية التي عادة ما تهتم بالرؤية الإستراتيجية لا يمكن التعويل عليها دون الإدارة بأبعادها الفنية والمهنية.

آليات اختيار المديرين العموم:

يعد النجاح في اختيار المدير العام في مؤسسة معينة مرهون بالكثير من الشروط التي تضمن سلامة الاختيار وبالتالي؛ فإن الخطأ في الاختيار يقود إلى فشل المؤسسة، ولكن اكتشافه وإجراء التصحيح يعد الأكثر كلفة في ممارسات الإدارة.

وتتضمن خطوات الاختيار الآتي:

- **إعلان فتح باب الترشح:** ويختلف ذلك في الأجهزة الحكومية عنه في القطاع الخاص، أو منظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية والإقليمية، وقد يكون الإعلان عامًا في الصحف ووسائل الإعلام الإلكتروني المختلفة، وقد يكون الترشيح من الجهات الأعلى أو نظم الإدارة المختصة بالخدمة المدنية.

- **تقيـيم المرشـحين:** وعـادة مـا تنـاقش اللجـان المختصـة تـوفر شروط مهنيـة محددة تتسق مع طبيعة المؤسسة التي سـيتولى المرشـح إدارتهـا، وتنظـر في الوقت نفسه في السمات الفردية وتقارير التقييم السابقة- السلوكية منها أو القيمية-.

- **اعتماد ترشيح تسلسلي للمرشحين المقترحين:** بعـد إجـراء التقيـيم والمقابلـة المباشرة من اللجنة، وعادة ما يتم تشخيص ثلاثة مرشحين.

- **عرض المرشحين على متخذ القرار:** الذي قد يكون وزيرًا أو جمعيـة عموميـة أو مجلس تنفيذيًا أو مجلس إدارة.

- **تسمية المرشح:** حيث إخضاعه للتـدريب وتـوفير المسـاعدة الاستشـارية لـه خلال فترة زمنية محددة بهدف تثبيته في المنصب، وقد تمتـد المـدة إلى سـتة أشهر ليكتسب وجوده الدرجة القطعية، بقرار من الجهة العليا التي قامـت بتعيينه.

ومن المفيد الإشارة هنا إلى حصول تغيـيرات جوهريـة في مفهـوم القيـادة بعـد اكتسـاح وسـائل الاتصـال الإلكترونيـة لأعـمال الإدارة والعلاقـات، وقـد لا يشاهد المرءوسون مـديرهم، وربمـا لا يعرفـوه شـكلاً وصـوتًا، وقـد يجهلـون في بعض المؤسسات المعاصرة حتى اسمه الكامل.

وهكذا ففكرة التأثير عن طريق الصفات القيادية الفردية أو المهارية تبدو في طريقها للزوال، وتبقى قدرة المديرين على إحكام التفاعل الإيجابي مع قرارات الإدارة وتوجهاتها وخيارتها ترتبط بما يتمكن المدير من إطلاقه من حوافز وأجواء إيجابية إلى جانب التحديات النظمية في إثارة المنافسة مع المؤسسات المنافسة.

وكذا تحفيز المهارات الفردية والجماعية لدى العاملين ودفعهم لتحسينها من أجل المحافظة على وظائفهم واقترانها بامتيازات وحوافز مهمة، هكذا إذن اختلف عالم اليوم من نظام العشيرة والقرية إلى نظام القرية الإلكترونية والمدير الرقمي.

دعنا نقول أننا مقبلين نحو منظومة تسمى (القيادة الرقمية)، والتي تتابع جهود المرءوسين وتكافئهم إلكترونيًا، ولا ننس أنه صار أيضًا هناك اختلاف في آليات القيادة؛ وكأننا أمام عودة لاندماج بين مفهوم المدير ومفهوم القائد في ظل احتكام الجميع إلى الحواسيب والروبوتات في أعمال الإدارة والإنتاج.

ونعود أدراجنا فنشير أن الإدارة إن تمكنت هي، والقيادة الرقمية من إذابة جانب كبير من فوارق القيمة والفوارق المزاجية، واستطاعت أن تأتي بمعايير جديدة لا تتفاعل مع الأبعاد السلوكية من قبول ورفض وتفضيل؛ وبالتالي فإن المرءوسين قد يظهرون أحيانًا كأنهم أجزاء من محرك كبير.

وبالتالي تذوب الفروق الزمانية والمكانية والمزاجية، وحتى القانونية أحيانًا أمام متخذ القرار، حين يقترن النجاح بالإبداع.

وعلينا أن نعلم أن القادم زمن جديد لن نجد فيه قادة إداريين بل سنرى نظم إدارية قوية يحمل أركانها المبدعون والمبتكرون والمجددون، وستنحصر القرارات بين الأحلام ومؤشرات أسواق المال، وسينحصر بينهما مكان قد يساعد على امتداد المؤسسة، أو اختفائها.

المدير العام والضغوط

يواجه المديرون عمومًا أنواعًا مختلفةً من الضغوط، ولكن تبقى الضغوط التي تواجه المديرين العموم مختلفة من عـدة اتجاهـات مثـل: درجـة تأثيرهـا ومصدر نشأتها وطبيعتها وتردد حصولها، وأخيرًا كيفية التعامل معها.

ونجد في وجود الضغوط أمرًا طبيعيًا، بل نرى أن عـدم الإحسـاس بوجـود ضغوط يشير إلى جمود ما أو توقف مشوب بالحذر من ظهور كارثة ما.

ونعتقد أن حالة عدم التوازن التي تقود إليها الضغوط باختلاف درجتهـا، أمـرًا إيجابيًـا عنـدما تكـون في حـدودها المحتملـة، ومنشـأ تصـورنا يشـير إلى أن الإنسـان بطبيعته يعمل كي يشعر بقدر من التوازن، بل يبـذل أقصى جهـده باحثًـا عـن ذلـك الشعور المرغوب؛ وبالتالي نجد أن الضغط مدعاة للمزيد من الجهد، مـما قـد يـؤدي إلى ظهور الإبداع والابتكار، وتكوين الإدارة بهاتين الصفتين.

عمومًا، يمكننا عرض بعض الضغوط التي تواجه المـديرين العمـوم، وهـي كالتالي:

ضغوط ناشئة عن طبيعة دور المدير العام:

- عدم استيعاب وفهم الدور المكلف به.
- ضعف شخصية المدير العام.
- تدني المهارة الإدارية للمدير العام.
- درجة تعقيد المشكلات الإدارية والمالية.
- وجود تنظيمات غير رسمية قوية.
- وجود منافسين أقوياء.

ضغوط ناشئة عن طبيعة العمل وبيئته:

- مشكلات في مكان العمل وطبيعته.
- مشكلات تقدير الحوافز.
- مشكلات التوصيف الوظيفي للمهام.
- مشكلات توزيع المهام والأعمال.

ضغوط ناشئة عن العلاقات:

- العلاقات مع الموردين.
- العلاقة مع الهيئة العليا (وزير مثلاً).

- العلاقة مع المرءوسين.
- العلاقة مع المستفيدين.

ضغوط ناشئة عن التنظيم:

- تداخل الاختصاصات.
- تداخل السلطات والصلاحيات.
- زيادة ساعات العمل.
- عدم وضوح خطوط الاتصالات.
- وجود مركزية مبالغ في درجتها.
- هشاشة المسار الوظيفي.
- ضغوط التغيير.

ضغوط ناشئة عن إدارة الوقت:

- اجتماعات.
- بريد.
- مكالمات.
- غياب الجهة العليا.

- زيارات.
- تراكم الأعمال.

ضغوط ناشئة عن البيئة الخارجية:

- قوانين جديدة.
- رأي عام متغيِّر.
- الأجهزة الرقابية وعدم وضوح المعايير.
- الإعلام.
- مراكز القوى والتأثير.
- العادات والتقاليد.
- الضغوط الشخصية:
- الأسرة.
- العلاقات.
- الدوافع.
- التكوين النفسي.

إن ما أشرنا إليه من ضغوط، تقود- كما أسلفنا- إلى بحث حثيث عن كيفية التخلص منها، ولكي يتم ذلك لابد من إجراء -وبعبارة أخرى- قرارات مناسبة، ولكن المظاهر المصاحبة للضغوط لا يمكن إيقافها أو منعها، بل هي الجزء الذي وجدناه مناسبًا كي ندرسه لأنَّها الجزء الظاهر من المدير بشكل واضح.

ومن هذه المظاهر نشير إلى:

- الانفعال أو الغضب، وقد يكون هذا الانفعال صامتًا هادئاً، أو يظهر بشكل عدائي، صفته السخط والهجوم المعاكس.
- الارتباك والقلق المصحوب بعدم التوازن، والذي يقود إلى ظهور علامات الوهن غير المرغوب في سلوك المديرين، وخاصة أمام مرءوسيهم.
- فقدان الثقة بالنفس والآخرين.
- الشعور بالإحباط المصاحب لنظرة سوداوية للأمور؛ وهذا يمثل خطرًا مباشرًا على قرارات المدير.
- فقدان المبادرة وضعف الاستجابة السريعة للأحداث والإحساس بتدني مستوى الكفاءة الذاتية.

- تأنيب النفس وتحميلها أسباب الفشل.
- الاستسلام للفشل المصاحب للتوتر وفقدان الصبر.
- الانزواء وعدم الرغبة في مقابلة الآخرين.
- اتساع النظرة السلبية والإهمال.
- اللجوء إلى المشعوذين وأدوية الكآبة.

بناء على ما تقدم، فإن المديرين العموم ما هم إلا مشروعات جاهزة للأمراض النفسية، والتي قد تمتد لما بعد انتهاء الوظيفة أحيانًا.

إن الكثير من المتقدمين للعمل وإشغال الوظائف القيادية، يضعون عبارة مكررة في مسيرتهم الوظيفية، يؤكدون فيها على أنهم يتمكنون من العمل تحت الضغوط، وحسبي أنها محض عبارة ترويجية، فالعمل تحت الضغوط يحتاج لإعداد مهاري ومعرفي، وكذلك يحتاج لبناء سيكولوجي متين.

إذن يحتاج شاغلي المواقع القيادية إلى امتلاك مهارات مهنية خاصة تجعلهم مستعدين للعمل بهدوء في أجواء صعبة ومعقدة، ولعل خبرتنا في كيفية مواجهة الضغوط، تتيح لنا عرض بعضًا من الوصفات العلاجية، ومنها:

- العمل وفق خطة واضحة تعتمد السيناريوهات.
- إثارة حماسة التحدي في مواجهة المشكلات، ويتم هذا من خلال تدريب نفسي وتدريب تقويمي يقود إلى محاصرة أسباب التوتر.
- الاهتمام بالمرتكزات الأساسية وعدم الضياع في التفاصيل.
- اعتماد الحوافز العامة والحوافز الذاتية والاحتفال بالإنجازات مهما كانت صغيرة تحت شعار: (كافئ نفسك وكافئ فريقك).
- اللجوء إلى مستشارين من ذوي الخبرة الحصيفة والمعروف عنهم الإدراك والحكمة وحسن البصيرة.
- الحذر من اتخاذ القرارات المهمة تحت ضغط التعب والإرهاق وضعف التركيز، وربما المرض حتى لو كان الزكام.
- الاهتمام بمعنويات فريق العمل وإبعاده عن الأخبار السيئة أو المثيرة للإحباط.
- السعي لبناء قدرات مهارية مهنية رفيعة المستوى والإعداد والإدراك.

- تحديد مروجي الإشاعات والمتراجعين والكسالى في حالات الضغط ومواجهة الأحداث، والعمل على التخلص منهم في أول فرصة متاحة.

- العمـل عـلى تحديـد الأولويـات والشروع بالمهـام الأكـثر حيويـة، وإعطائهـا التركيز، وعدم توجيه الرعاية والاهتمام في أكثر من اتجاه في آن واحد.

- يجب التفريق بين الأعمال المهمة والأعمال العاجلة، والتأكد من عدم طغيان العاجل على المهم، وعمومًا يعد التفويض ثـم التمكـين مـن أفضـل الوسـائل لخفض قائمة الأعمال المهمة، وربما أحيانًا العاجلة أو كليهما.

وبالتالي؛ سيتمكن المديرون مـن أخـذ وقـت كـافٍ مـن أجـل اتخـاذ قـرارات صحيحة في أعمالهم الأساسية.

- التدريب على إدارة الذات، والتي تعني العمـل بـأقصى طاقـة في أقـل وقـت متاح وبأقل مجهود نفسي وبدني، والاهتمام باستثمار العلاقات مع الآخـرين، والعمل على تقييم الإنجـاز ومتابعـة اعـتماده، أو تنفيـذه وتصـحيح مسـاره لاحقًا.

- الاهتمام بالصحة النفسية والجسدية والعناية بالرياضة وتناول الأغذية الصحية المناسبة.

بناء على ما تقدم، القاعدة تفيد: أننا جميعًا نعمل تحت ضغوط، ولكنها مختلفة التأثير ونحن نختلف في كيفية التعامل معها، وهنا نرى أن هذه السمة مهارة يمكن التدرب على ممارساتها.

والأمر الذي يؤسفنا أحيانًا، ما يواجهه الكثير من المديرين الأكفاء من فشل، رغم قدراتهم المهنية ومهاراتهم ومعارفهم؛ والسبب هو ضعف قدرتهم في التعامل مع الأزمات، والعمل تحت الضغوط والاستسلام الواضح لأحداث، وفقدان الاتجاه غالبًا، ومثل هذه الحالة تتطلب تدخلاً سريعًا من الهيئة أو القيادة العليا.

ويقوم هذا التدخل على سحب فوري للمدير قبل دخوله في مرحلة الفشل وإحلال آخرين لهم القدرة على مباشرة الأعمال بصورة فورية بما يمتلكوه من تدريب ومعرفة ومران.

ولعلنا نسمع عن مثل هذا الإجراء في الحروب، عندما تسحب القيادة العسكرية بعض الضباط الذين يعجزون عن مواجهة الأعداء ويظهرون فشلاً في اتخاذ القرارات المناسبة، وتدفع بآخرين ليحلوا مكانهم، وهم حاملون مشاعل الصبر والقوة والحرفية.

ولا أظن بوجود فروق شاسعة بين الممارسات الحربية، وتلك في المال والأعمال.

المدير العام وإدارة الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من الموارد الأساسية في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة أعمالها، وشهدت العقود الأخيرة اهتمامًا ملاحظًا من المختصين والاستشاريين بالعنصر البشري تحديدًا، وقفز إلى أدبيات الاختصاص الكثير من المصطلحات الجديدة ومنها: (رأس المال البشري، بناء القدرات، إدارة وتطوير العنصر البشري، إدارة المعرفة، خزانات المفكرين، صيادي الرءوس، ... الخ).

وهكذا تباعًا. فقد أذهلت البيئة التنافسية العالمية المديرين وألقت أمامهم تحديًا جديدًا مضمونه (أن العاملين في المؤسسة ليسوا أفرادًا يتولى إدارتهم قسم مختص اسمه "شئون العاملين"، بل يعدون قاعدة ارتكاز نجاح المؤسسة وبقاء وتطويرها، وبالتالي فشأنهم شأن الموارد الأخرى، بل إن المورد البشري يتقدم بأهميته على باقي الموارد قاطبة).

وهكذا بات لدينا ما يسمى اليوم (إدارة الموارد البشرية التي تعنى بالتعيين والتدريب وبناء القدرات وتنمية المعارف والمهارات والاختيار والترقيات، ورعاية رأس المال الفكري والبحث عن المبتكرين والمبدعين واستقطابهم للمؤسسة، بل

والمحافظة على أصولها البشرية والعناية بها.

بالإضافة إلى الاهتمام بالعلاقات العامة الداخلية والمساهمة في ضمان سلامة المناخ التنظيمي وتعزيز الولاء للمؤسسة والتفاني في خدمتها.

ما تقدم من مهام تعد غاية في الأهمية، حيث تُمكِّن المؤسسة وتحقق أهدافها؛ وبالتالي يبدو أن الاهتمام بالعنصر البشري لن ينحصر في إدارة متخصصة ذات طابع فني، بل تتولى الإدارة العليا جانبًا من هذا الاهتمام وتعطي بذلك بعدًا استراتيجيًا لإدارة الموارد البشرية، وحريٌّ بنا الإشارة إلى الفاعلية الرئيسة لهذه الإدارة؛ بهدف بيان سعة دائرة اهتماماتها، ودورها المحوري في المؤسسة، وهي تكمن في الآتي:

- تخطيط الموارد البشرية.
- الاختيار والتعيين والترقيات.
- توصيف وتقييم الوظائف وتحديد المهام.
- التدريب والتطوير (بناء القدرات).
- وضع سياسة الأجور والحوافز والتعويضات.

- قياس كفاءة أداء العاملين.

- تطوير الرعاية الصحية والأسرية.

- المساهمة في تقوية إيجابيات المناخ التنظيمي وتحسين بيئة العمل.

- دعم جهود العلاقات العامة في تعزيز الولاء التنظيمي.

- إدارة ملفات العاملين وحفظ حقوقهم.

بناء على ما تقدم، يمكننا أن نطلق على وظيفة إدارة الموارد البشرية أنها (وظيفة تنظيمية ذات أبعاد إستراتيجية)، وبالتالي يتأكد لدينا ثانيةً أن جانبًا من أدوار المدير العام يجب أن تتجه نحو الموارد البشرية؛ وبالتالي رسم سياسات استقطاب المبدعين وتشغيل المبتكرين وتعزيز أعمال بناء القدرات، وهكذا يمكن للمؤسسات الاقتراب من أهدافها وتحقيقها.

ورغم عدم توجه هذا الإصدار نحو البحث في الأصول النظرية وكيفية تطويرها لمفهوم (إدارة الموارد البشرية)، إلا أننا نذكر أن أول ظهور لمصطلح (رأس المال البشري) كان عام 1961م، من قبل الاقتصادي الأمريكي (ثيودور شولتز) وتبعه آخرون، وكلهم كانوا يشيرون إلى المهارات والمعارف

التي يمتلكها الأفراد، وكيفية الحصول عليها وحسن استثمارها.

وبعد مراحل جذرية من التحولات المعرفية ظهر جليًا ما يسمى اليوم (اقتصاد المعرفة)، وهو نتاج للتقدم العلمي والتكنولوجي، واللذان يظهران بوضوح في ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات. هنا أدركت المؤسسات أن العنصر البشري يمكن أن يكون مصدرًا لثروتها، وأنه الحاسم في منحها الميزة التنافسية الجديدة.

إن الأداء المتميز لأي مؤسسة ليس إلا أداءً متميزًا لأفرادها؛ وبالتالي فالحاجة باتت واضحة لإستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية، وهو خيار فريد لتحقيق أهداف أي مؤسسة في عالم اليوم.

وكنتيجة طبيعية لكل ما سبق، حصلت تغييرات جذرية في الفكر الإداري وبات التميز مقترنًا بالقوى المولدة له وهي الموارد البشرية. وهنا تغيرت أدوار الإدارة في البحث عن الأصول المادية إلى بحث مزدوج يستهدف مزجًا ذكيًا بين المورد البشري والأصول المادية، وتكوين نموذج جديد يحقق التكامل بين المعرفة المهنية والمعرفة الفنية والمعرفة العملية والمعرفة البيئية، ومن ثم

المزاوجة بين المعرفة التكنولوجية من جهة، وبين المهارات التي يتـولى تنشـيطها وإظهارها المديرون الجدد.

إن ما يهم في هذا الصدد، هو الإحاطة بـدور المـدير العـام في ظـل نشـوء طـراز مختلـف مـن علاقـات العمـل، وظهـور أنمـاط جديـدة مـن القـدرات والإمكانات المهارية.

وبالتالي؛ فـإن آليـات الإدارة التقليديـة أصـبحت منهكـة تمامًـا ولا يمكنهـا الاسـتجابة لتجليـات اقتصـاد المعرفـة، وسـنعرض لمقارنـة بسـيطة بـين بعـض الممارسات الإدارية في ظـل (الإدارة التقليديـة)، ومـا طـرأ عليهـا في ظـل (إدارة المعرفة) فيما تعلق بالموارد البشرية.

أنشطة إدارة الموارد البشرية	الإدارة التقليدية	اقتصاد إدارة المعرفة
التوظيف	دائم	عقود قصيرة الأجل
الترقية	المسار الوظيفي	منافسة على الوظيفة
التدريب	اعتماد البرامج التدريبية	اقتناء عاملين مهرة

أنشطة إدارة الموارد البشرية	الإدارة التقليدية	اقتصاد إدارة المعرفة
التطوير	التركيز على الموظفين	الاعتماد على مصادر خارجية
الأداء	متابعة ورقابة	تعاقد على الإنجاز
إدارة شئون الموظفين	بيروقراطية	إلكترونية

كل هذا يؤدي بنا إلى أن نوصي المديرين العموم بوضع توجه إستراتيجي يأخذ في الاعتبار المرتكزات التالية:

- الاهتمام بالأداء الفكري والذهني واستخلاص المعرفة الكامنة.
- تطبيق ممارسات التمكين.
- إظهار أقصى اهتمام بالروح المعنوية للعاملين.
- ربط الإنجاز بالحوافز.
- دعم العمل الجماعي والعمل كفريق.
- الاهتمام بالأداء والنتائج.

إن وضع استراتيجيه تراعي التوصيات السالفة الذكر، يتطلب مديرين قادرين على إدارة رأس المال الفكري، وبناء

القدرات، وخلق بيئة تعلم تشجع على خلق المعرفة. وبالإضافة إلى ما تقدم يتوجب على المديرين الشروع في الآتي:

- إدخال مخطط معلومات في ممارسات الإدارة.
- إحلال التقنيات المعاصرة.
- اعتماد مفهوم النفقات الإيرادية المؤجلة في الإنفاق على المعرفة.
- الاهتمام بمعرفة الأثر التدريبي.

نتوقع أن سمات المديرين العموم الجدد ستكون مختلفة تمامًا، وعلى وجه التحديد مهاراتهم وقدراتهم، فهم من جيل مختلف عن كل أنماط الإدارة التي سادت في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، حيث الحاجة إلى طاقم مساعدة ونخبة من الاستشاريين وسلسلة من الاجتماعات.

سيعمل المدير المعاصر بعدد منخفض من المساعدين وسيهتم هو بمباشرة الرقابة الإلكترونية على سير الأعمال في أقسام مؤسسته بمساعدة نظم المعلومات الصارم.

المدير المعاصر يجيد لغة الإنترنت ويتحدث واحد أو أكثر من اللغات الحية خاصة الإنجليزية بطلاقة، ويمتلك معرفة

بالعلاقات العامة ويتحرك بديناميكية عالية بين أقسام مؤسسته عبر وسائل التواصل المختلفة، ويشعر الجميع بوجوده معهم معاونًا ومشجعًا وليس شرطيًا.

إن المدير العام الجديد يمارس أعمال السكرتارية بنفسه، وهو يحرر خطاباته ورسائله إلى المرءوسين، ويهتم بالأرشفة الإلكترونية لقراراته، وقلما تجد طابورًا من شخصين ينتظران لقاءه.

عمومًا، صحته ممتازة ويمارس الرياضة ونادرًا ما يدخن، قوامه متناسق وملابسه أنيقة وحذائه يبدو على الدوام جديدًا، ويستخدم أفضل العطور الفرنسية، وكذلك مكتبه تنبعث منه رائحة تشير إلى الفخامة، بل ويحرص طاقمه على تقديم المشروبات الباردة والساخنة بأقداح مذهبة.

ونادرًا ما تجده جالسًا يتابع ملفات ورقية، فهو على الأغلب يقرأ في (الآي باد)، ويستخدمه بإفراط واضح. والمدير في عصرنا يظهر دماثة خلق متميزة، وهو كذلك يشعرك بأنك ملجأه عند ظهور أية مشكلة، وقد يعاونك في إيجاد حلولاً مناسبة

وباهتمام واضح، إلا أنه نادرًا ما يَشعُر العاملين بالحاجة إلى الاتصال به، في ظل آليات واضحة وصارمة في تيسير الأعمال.

وهو ذو قدرة متميزة على الاستماع والإصغاء والتفاعل مع محدثه؛ وبالتالي فهو يشعرك أن ما تطرحه عليه أمرًا مهمًا كما يعطيك وقتًا كافيًا للحوار وبلباقة عالية، وينتهي اللقاء فاتحًا فرصة للقاء جديد وقريبًا، حيث يتأكد الجميع أن أفضلهم لديه أكثرهم إبداعًا.

المدير العام ومظاهر القوة والضعف لديه

يبدو أن مفهوم القوة والضعف، وبالرغم من نسبية هـذان المفهومـان في وصف المديرين نتيجة لتغيُّرات دراماتيكية أصابت جوهرهما تمامًا- وقبل وقت قريب ليس بعيد، وعلى وجه التحديـد- في دولنـا العربيـة. حيـث تتمثـل قـوة المدير في قدراته على البطش وإخافة المرءوسين والتعسف في معاملتهم، وكذلك استخدام كل وسائل الترهيب معهم واللجـوء إلى الجواسـيس في معرفـة آرائهـم وتطلعـاتهم، فضـلاً عـن اسـتخدام آليـات العمـل الإداري الرسـمية مـن نقـل وعقوبات وحجب مكافآت في ترويعهم وإضـعاف مـواقفهم واسـتهداف الأكـثر ثباتًا منهم وجعلهم عبرة للآخرين.

إن ما أشرنا إليه من تصرفات بعض المديرين كان سـائدًا في حقبـة ليسـت قصيرة من عمر الإدارة العربية. وظني أنهـا (مـوروث عـثماني) بامتيـاز، مارسـه الـولاة وكبـار المـوظفين العثمانيـين في إدارتهـم للـدول العربيـة، وهـذا لصـالح الدولـة العثمانيـة، ونعتقـد أن النتـائج المبـاشرة لفعـل التسـلط قـد تكـون

مشجعة في ضمان تحقيق بعض الأهداف قصيرة الأمد.

وبالتالي؛ فمعظم الموظفين ليسوا سوى جنودًا تعد بالأرقام، واجبهم فقط إطاعة الأوامر وتنفيذها دون خيارات أخرى؛ لذا لن نستغرب سلوك بعض المديرين الأحفاد في إدارتنا العربية، وعلى وجه التحديد الحكومية منها.

وهنا لابد من الإفادة بأن السبب ليس وراثيًا، فالتعسف لا أظنه كروموسومًا يورَّث، بل إن الأسباب التي قادت إلى تعسف المدير العثماني، هي ذاتها الفاعلة لدى شرائح واسعة من الإدارات العربية، ومنها:

- المحسوبية ومعايير النَسب.
- نظام الحصص.
- الأغطية العشائرية والقبلية.
- الأغطية السياسية والحزبية والأثنية.
- الأغطية الدينية والمذهبية.
- ضعف الرقابة والمحاسبة.

- ضياع معايير الجدارة.
- تخلخل أحكام النزاهة والمساءلة.
- ممارسات الفساد المالي والإداري.
- المركزية المفرطة.

إن تفاعل ما تقدم من أسباب يتيح لشاغلي الوظائف القيادية الاستمرار طويلاً عن رأس مؤسساتهم دون سقف زمني معلوم، ويقود هذا إلى تصرف هؤلاء المديرين كمالكين، كأن المؤسسة ليست إلا ملكًا مشاعًا باسمهم يفعلون ما يريدون .كما أن الموظفين لديهم ليسوا إلا أعداد، وأنهم ليسوا إلا (ولاة نعمة) فحسب. وأن الإدارات التي يشغلوها ليست إلا فرصة لاقتسام الغنائم.

هناك من يرى أن ما عرضنا له من وصف يمثل إيجازًا عن المديرين الأقوياء في السلطة، بينما الإصدار أراد أن يشخصهم كمديرين ضعفاء تمامًا كونهم يستمدون قوتهم من خارج معارفهم أو مهاراتهم أو تكوينهم الشخصي؛ ولذا فهذه القوة تختفي حال مغادرتهم مواقعهم لأي سبب كان، وسنناقش

بهدوء مصادر قوة المديرين وأسباب ضعفهم في الآتي:

قــوة المديـــــر:

يسـتمد المـدير قوتـه مـن مصـدرين: الأول: مصـدر ذاتي ينشـأ عـن قـوة شخصية وجاذبيتها (الكاريزما)، الكاريزما: استخدام سـمات الشخصـية المتميـزة في التأثير على الآخرين، أما الثاني: هو الصلاحيات التي يوفرها له الموقع ويجيـد استخدامها تمامًا، بحيث تعطيه مركزًا وظيفيًا فاعلاً.

وهنا نشير إلى أن المصدر الثاني للقوة لا يعنـي شـيئًا، إذا لم يمتلـك المـدير المعارف والمهارات التي تجعله مدركًا لوظيفته متمكنًا من التعبـير عـن موقعـه بجدارة وحرفية.

خلاصة ما تقدم، نجد أن المواءمة عند مزج مصدري القوة يقدمان نموذجًا لمدير قوي.

ضعف المديـر:

تبــتلى بعــض الإدارات بمــديرين ســمتهم الغالبــة الضــعف، وبتســليط الضــوء عــلى مصــادر القــوة التــي عرضــنا لهــا فــيما تقدم، نجـد تـدهور أكيـد في سـماته الشخصـية وضـعف مسـتوى

الكاريزما لديه، رغم محاولته ترقيع قدراته ببعض مظاهر المدير من ملبس وأنماط سلوكية مكشوفة وواهنة.

أما وصفه فيما يتعلق بالجزء الثاني من مصادر القوة فهو يبدو جاهلاً في أصول العمل الذي تقوم به مؤسسته، والمشكلة أنه كثير الادعاء بمعرفته بها، ولعل اكتشافه المتأخر يلحق أكبر الأضرار بالمؤسسة صاحبة البلاء بوجوده حيث يشغل للأسف أعلى هرمها. والآن نشير إلى سمات المدير الضعيف في التالي:

- مركزي، ضعيف الثقة بالآخرين.
- يستخدم أسلوب العيون ويعتمد على شخص واحد غالبًا.
- متردد في مواجهة الموظفين والمكاشفة.
- كثير الادعاء بامتلاكه سمات لا تتوفر فيه.
- التظاهر بمحبة المرءوسين والحرص على مصالحهم.
- غير منضبط في حضوره وانصرافه.
- يسود الغموض بعض تصرفاته.
- تتدهور سمعة المؤسسة التي يديرها.

- يتمنى معظم المرءوسين الخلاص منه.

- يراعي مصالحه بتطرف، وخاصة المالية.

- يهتم بالاستفادة من امتيازات موقعه الإداري.

- يكثر من الاجتماعات الطويلة.

- لا يتردد في تهميش الموظفين الذين استنزف قدراتهم لصالحه.

- يمارس تدبير المكائد لمن لا يرتاح إليه من المرءوسين.

- يدعم أصحاب المصالح بوجوده ويتيح لهم فرص الانتفاع.

- يدفع بغيره إلى مجابهة الآخرين ويتخلى عن موظفيه في المواقف الحرجة.

ومن جهة ثانية، فالمدير القوي يظهر خصائص مختلفة تمامًا عمًّا عرضنا له عن سمات المدير الضعيف. ويمكننا أن نضيف للمدير القوي:

- شعور المرءوسين بالأمان في العمل معه.

- عادل في تعامله وشفاف ونزيه.

- يشجع الكفاءة ويأخذ بيدها.

- يحرص على خدمة المرءوسين ويجزل لهم عطاءً وفق نظام للحوافز يتسم بالوضوح والعدالة.
- مستعد للتفاعل مع مشكلات مرءوسيه بإيجابية.
- يهمش الجوانب الشخصية في العلاقات مع المرءوسين.
- وجوده يبث الطمأنينة في المؤسسة.
- يشيع أجواء الأمل والسعادة في المؤسسة.

بناء على ما تقدم، لم أتعرض لمواصفات وهمية في أي نوع من المديرين، إن كان قويًا أو ضعيفًا. فالمتحدث يذكر النماذج اللذين عمل معها لثلاثة عقود، فواحد نموذج للرقي، والآخر نموذج للبلادة، وآخر بينهما.

المدير العام والإبداع



بالقدر الذي تقدم فيه الفكر وطاقته الخلاَّقة في التطبيق، وباتت الأجهـزة والآلات والوسائط المادية هـي السـائدة في الإنتـاج والخـدمات، أصـبح الإبـداع عنوانًا للتفوق والنجاح، عبر تطوره منذ خمسينات القرن الماضي.

من المظاهر الأساسية في الإبداع التي أخذت حيزًا تحـت عنـوان (المنافسـة)، لتحقيق التفوق في المعاني والمجالات التالية:

- السرعة ودورة الحياة.
- الجودة والإتقان.

- التواصل والاتصال.
- التكاليف والأسعار.
- الاعتمادية.
- المعوَّلية.
- التوصيل وخدمات ما بعد البيع.
- التنوع والمرونة.
- التباهي والفخر.
- الروح المعنوية.
- المناخ التنظيمي.
- أساليب العمل.

وفق ما تقدم، فإن المؤسسات أمام تحدي مذهل حقًا، وأن خيارتها من أجل البقاء والاستثمار باتت محدودة تحت عنوان (القدرات الإبداعية) و(الطاقات الخلاقة) من حيث حجم ممارساتهما وتأثيرهما.

خيارات إستراتيجية الإبداع:

نجد في المدير العام الحق الأول في تطبيق ممارسات الإبداع في مؤسسته، ودون ذلك تضمحل هذه الاستراتيجيات الإبداعية لا محالة في أقل من عقد من الزمن. وبالتالي؛ ماذا عليه أن يعمل؟ إذ لا نتمكن من تقديم نصائح مسبقة التجهيز لجميع المديرين العموم. فلكل مؤسسة بيئتها وقدراتها وفرصها.

إلا أننا يمكن أن نلقي الضوء على بعض المسارات المتفق عليها، كونها خيارات إستراتيجية في الوصول إلى خلق بيئة الإبداع ومنها:

- البحث عن الأفراد من ذوي الطاقات الإبداعية من خارج المؤسسة.
- اكتشاف المبتكرين من العاملين في المؤسسة.
- وضع آلية تتيح الحصول على المبدعين والمبتكرين، وتوفير مناخ مناسب لأعمالهم الإبداعية يتقدم ذلك حوافز الإبداع.
- الحد من الطوق الإداري الذي تفرضه اللوائح على المرءوسين بغض النظر عن طبيعة أدوارهم.

إن مسئولية المدير العام لا تنحصر في دائرة ما يسمى (الإبداع الإداري) ومضمونه الممارسات الإدارية والتنظيم والإجراءات، بل تتجه نحو غرس المنهج الإبداعي في المؤسسة، وفي كل المجالات التي بات الإبداع هدفها.

وفي هذا الاتجاه نشير إلى أن حجم المتغيرات التي تقوم بها بيئة المؤسسة من اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية أو ثقافية، تتطلب من قائدها براعة الإبداع في التعامل مع هذه المتغيرات وضمان استمرار المؤسسة وقدرتها على الوفاء بمتطلبات وجودها.

مجالات إبداع المدير العام:



إن قدرة المدير على استخدام الإبداع بمهارة في مؤسسته يتطلب منه إيجاد المفاصل المحورية التي يعني تنشيطها تحريك عجلة الإبداع وإشاعة ممارساته ليصبح هذا الإبداع ثقافة المؤسسة وشغلها الشاغل، وهو بذلك يدرك أن الزمن ليس في صالحه؛ لذا عليه تشخيص المحاور التي يضعها على قائمة الأولويات، وهي:

- توضيح الفجوات الإبداعية، والتي يظهرها الأداء عند المقارنة المرجعية.



- اعتماد هيكلية تنظيمية تستجيب لممارسات الإبداع، ومضمون ذلك رفع درجة مشاركة العاملين في القرارات، والتخلص من الأنماط الهرمية الآلية المدمرة للإبداع.

- التوجه نحو أسلوب (الإدارة الجماعية) للإبداع وتثبيط أي دواعٍ لظهور الصراعات، والتوجه إلى محرك (الحوافز) في خلق المزيد من الدوافع للإبداع، وهذا يتطلب تبني الإدارة العليا الالتزام بآليات (الإدارة الجماعية)، وحلقات (الإبداع الإداري)، أو(لإبداع الفني).

- إظهار وتشخيص مثبطات الإبداع وما يحبط ممارساته - وعلى وجه التحديد- الروتين الإداري والهياكل التنظيمية الجامدة والعاملين فاقدي القدرات الإبداعية ومحاربي الابتكار.

- اعتبار الإبداع خيار شامل يضم الممارسات والخيارات القائمة، وكذلك البحث عن الجديد موضوعًا وشكلاً ومجالاً.

- إدخال مجال الإبداع في أعمال التقييم والمكافآت للعاملين والأقسام.
- اعتماد القدرة الإبداعية عند الاختيار والتعيين والترقيات، واعتبارها شرطًا واجبًا ذا دلالة واضحة وموصوفة.
- تسهيل وتشجيع مغادرة العاملين الأقل قدرة في مجال الإبداع للمؤسسة، والذين لم يسجلوا أي ممارسة إبتكارية أو إبداعية خلال فترة زمنية محددة من ثلاث إلى خمس سنوات.

معوقات الإبداع ودور المديرين:

يواجه المديرون العديد من المشكلات التي تحد من قدراتهم على إشاعة ممارسات الإبداع في مؤسساتهم، رغم إدراكهم الحاجة للإبداع، ومن مظاهر هذه المشكلات نشير إلى:

- وجود ثقافة مثبطة للإبداع ومحبطة للمبدعين، ومنها الثقافة البيروقراطية.
- ارتفاع مظاهر المقاومة لممارسات الإبداع، وخاصة إذا لامست تلك الممارسات سلبيًا مصالح بعض العاملين المادية أو الاجتماعية.
- مقاومة الإبداع عندما يكون مدعاة لزيادة التكاليف والنفقات المباشرة.

- التخوف من عدم النجاح والابتعاد عن المخاطر.
- جمود القوانين واللوائح واحترام القرارات العليا بانحياز وإفراط.
- اعتماد أنظمة حوافز روتينية تلقائية تفتقد ديناميكية التحفيز.
- عدم الرغبة في أعمال الفرق والأعمال الجمعية.
- الحذر من تحمل المسئولية وتفادي الفشل والعقاب.
- تواضع الأدوار القيادية للمديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين.
- ضغوط قصص الفشل في المؤسسة.
- تواضع مهام بناء القدرات خاصةً التدريب المهني والاحترافي للمرءوسين.

لذا يتجه المديرون نحو خيار تدريب العاملين، وخاصة الذين لديهم قـدرات إبتكارية واعدة على آليات ممارسة الإبداع ومنها: العصف الذهني، وأسلوب دلفي، وحلقات الجودة، وإدارة الجودة الكاملة، وتوفير الفرص المناسبة لهـم للاحتكـاك بـالمراكز العالميـة المتخصصـة في مجـالاتهم وحضـور اجتماعاتهـا وورشها الموثوق فيها، كـما وعلـيهم وضـع إسـتراتيجية قويـة لجعـل الإبـداع سلوكًا مؤسسيًا.

أهداف الإبداع وغاياته الإستراتيجية:

لا يعد الإبداع ممارسة ترفيهية أو تجميلية في المؤسسة، بل هي حاجة حقيقية ترتبط بشكل جذري بأهداف المؤسسة ذاتها؛ وبالتالي فإن تدهور الإبداع يعني تراجع مؤكد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؛ وعليه نجد في الإبداع ضرورة وجود تطور مستمر في المجالات التالية:

- تحسين منظومة ومؤشرات الكفاءة والأداء.
- الاستغلال الفعَّال للموارد البشرية والمادية والمالية.
- ظهور ثقافة التحسين المستمر المقترنة بثقافة الجودة.
- تطور علاقة المؤسسة مع بيئتها بصورة إيجابية.
- امتلاك دواعي الاعتزاز والفخر بالمؤسسة وتعزيز الانتماء لها.
- التفوق على أهداف الخطط الإستراتيجية، وتجاوز مؤشراتها المرتبطة بقياس الأداء الاستراتيجي.

الصفات الحسنة وغير الحسنة في المدير العام

لا يختلف اثنين على أن المدير العام بشر؛ وبالتالي يمكن أن يحمل معه الصفات بنوعيها الحسنة والسيئة، إلى هنا نلاحظ أن الأمر مقبولاً. فليس من البشر من هو منَّزه عن الأخطاء أو معصوم منها.

ويعد التدريب فرصة حيوية من أجل غرس الكثير من المفاهيم الإيجابية المقترنة بمفهوم الصفات الحسنة في العاملين وعلى رأسهم المدير العام نفسه.

ونستخلص مما سبق أن المؤسسات تسعى للوصول إلى أقصى درجة من الدقة في توافر الصفات الإيجابية في من يعمل فيها ابتداءً. وكذا الانخراط في مساراتها الوظيفية وصولاً للإدارة العليا، وبالتالي فهناك صفحة تتحرك مع الموظف منذ التحاقه بالمؤسسة، يجري الاهتمام بها بصفتها سجلاً دقيقًا عن سلوكه وأدلة موثقة كالثواب والعقاب والإنجازات ودرجة الالتزام وتقييم الرؤساء.

ومن المفيد الإشارة هنا، إلى أن نزاهة وجدية استيفاء تلك السجلات يعد أمرًا حيويًا في إمكانية اعتمادها بنجاح والعكس صحيح، ونرى ضرورة اللجوء إلى نظم المعلومات الإدارية في تأمين إدارة إلكترونية لسجلات العاملين.

والتساؤلات المهمة في فهم صفات المدير العام وكيفية الحصول على أفضلها، تتمثل في الآتي:

- كيف يمكن الحصول على مديرين بصفات جيدة وحسنة؟
- كيف يمكن استبعاد المديرين الذين يتسمون بصفات سلبية؟
- كيف يمكن الحد من تأثير الصفات السلبية على المؤسسة؟
- كيف يمكن تدريب المدير على ممارسة السلوك الحسن وتحسين صفاته؟
- ما هو أثر الممارسات السلبية للمدير على المؤسسة والعكس صحيح؟

والإجابة على هذه التساؤلات تزودنا بالمعرفة المناسبة التي يمكن أن ترسم لنا قاعدة ذات قيمة أخلاقية صارمة في اختيار القيادات، وعلى وجه التحديد المديرين العموم.

ما تقدم يدفعنا للتساؤل المشروع عن آليات الاختيـار، وأي منهـا يضـمن لنـا حسنه واتساقه مع المنظومة القيمة والأخلاقية التـي يؤسـس لهـا، ويقصـد بـذلك اختيـار أسـلوب الاختيـار والتعيـين أو الترقيـة حسـب الأقدميـة، أو الانتخـاب أو المزاوجة بينهما.

ومن الصـعب أن نقـر أن الأسـلوب الأول أكـثر قـدرة في تحقيـق أهـداف الاختيار من الأسلوب الذي يليه، وقـد نجـري بعـض التعـديلات هنـا، أو هنـاك لمواجهة أي صور انحراف عن أي تلك البدائل.

ولابد من الإشارة هنا إلى أن النزعات والصـفات السـلبية، أو العكـس قـد تكون مختفية لمدة، طالما أنها مورثة أو مكتسبة وتنتظر بيئة مناسبة لظهورهـا، وهذا ما يزيد الأمر تعقيدًا في ضمان اختيار سليم لمدير عام مثالي.

وتشير الأحداث إلى أن بعض المؤسسات التي اختارت قيادات مشهود لهـا بأقصى درجة من الإيجابية، فوجئت بانتكاسة دراماتيكية وانحراف غـير متوقـع يمس جوانب القيمية، وكذلك الجوانب الأخلاقية في سلوك المـديرين والقيـادات الإدارية، ومـن الأمثلـة الحـاضرة والقريبـة (مـدير البنـك الـدولي، مـدير جهـاز المخابرات الأمريكية، وغيرهم لا يحصى).

ولعل رفعة هذه المناصب جعلت الأمر أكثر وضوحًا؛ وبالتالي فإننا نتوقع أن تكون مستويات الانحراف المقترنة بالصفات السلبية هي الأكثر اتساعاً وانتشارًا عن المستويات الدنيا، إلا أن عدم ظهورها يعود إلى وجودها تحت مستوى النظر.

الأمر الذي أريد الإشارة إليه هنا وأجده مدعاة لخلط الأوراق أحيانًا، هو التداخل بين قيم العمل وأخلاقياته وبين القيم السلوكية الشخصية، والمقصود هل يمكننا أن نجد مديرًا يكون في العمل نموذجًا للسلوك الحسن، بينما نجده في حياته الشخصية سلبيًا، وقد يشوب سلوكه صفات توصف بأنها سيئة. والعكس يمكن أن يكون عندما نجده في حياته الشخصية منضبطًا مستقيمًا يمارس كل أصناف وطقوس السمعة الطيبة، بينما تجده في العمل إنسانًا مختلفًا تمامًا.

الأمر الآخر الذي أريد التلميح إليه، هو مرجعية أحكام القيم والمبادئ السلوكية التي يتفق على اعتمادها في الحكم على إقرار بالصفات الحسنة أو العكس لهذا المدير أو ذلك.

عمومًا، إن مرجعية أحكام القيمة؛ قد لا تثير جدلاً واسعًا وغالبيتها في ظل سقف القبول الاجتماعي السائد، وبيئة خارجية موصوفة بعناصرها من قوانين ورأي عام وأعراف وتقاليد وتوجهات مقبولة لأصحاب المصالح.

إضافة لما تقدم، فالجديد الذي يمكن إطلاق بعض التساؤلات حوله هو مدى قدرتنا على توفير مديرين بصفات تعد مقبولة لمؤسسة تعمل في أكثر من بيئة ومجتمع وإطار قانوني بل ومنظومة قمية، ومنها مثلاً: المؤسسات التي تمتلك فروعًا في أكثر من مدينة أو دولة كالشركات العابرة، والأمر يستقيم أيضًا في الدولة نفسها التي تتسع رقعتها الجغرافية، وتبدو مدنها مختلفة في أحكام قيمها ومرجعية منظوماتها الأخلاقية.

وسنسترسل حديثنا هنا للرد على اعتراض بعض الناس عن سبب إصراري في مناقشة موضوع القيم والمديرين، إذ لا علاقة لنجاح المؤسسة بأخلاق المديرين وقيمهم، خاصة وأن مساحة العلاقات الإنسانية بين الأفراد- وبالتحديد بين المدير والمرءوسين، وكذا أصحاب المصالح من المستهلكين والمالكين وحملة الأسهم والموردين وغيرهم- كل هذه العلاقات بدأت تتقلص تمامًا، واختفى الكثير منها بتأثير من المتغيرات الشاملة للعولمة، واستحقاقاتها، وتداعيات تطبيقها في ظل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات ونظم الاتصالات المعاصرة.

والأهم من كل هذا وذاك، الظهـور القـوي للمعلوماتيـة والإدارة الرقميـة وتطبيقـات تكنولوجيـا الاتصـالات في أعـمال الإدارة ليقـل الظهـور السـلوكي للمديرين في المشهد العام للمؤسسات المعاصرة، أما ما تظهـره بعـض الصـحف ووسائل التواصل الاجتماعي في هذا الصدد ما هو إلا إظهـار لحـروب المنافسـة وتبادل الأدوار والمصالح.

المهم أني أجد الإجابـة واضـحة عـن هـذا الـزعم في الإفـادة: أن اهتمامنـا بالقيم لا يرتبط بمـوازين الـربح والخسـارة التجاريـة، قـدر اعتقادنـا أن سـلامة سـلوك المـديرين وحسـن صـفاتهم أمـر يـرتبط بمرجعيـات بنـاء مجتمعاتنـا وخصوصياتها.

وكنتيجة لكل ما سبق، لن أجد أي مـدعاة لتقـديم نصـائح تقـترن بقائمـة الصفات الحسنة أو السـيئة؛ لأني بـذلك أصـبح كطبيـب الإنترنـت الـذي يقـدم وصفته الطبية دون أي علامة سريرية بالمعنى الواقعي؛ وبالتـالي فـإن النصـائح العامة لحياة صحية أمر يعرفه الجميع، لكن أكثرهم لا يطبقها.

وحري بنا أن نختم القول بأن المديرين يستمدون القيم من قادتهم، لكن القادة هم من يطلقون القيم، وهـم من يجعلوا المؤسسات تأخذ مسار النجـاح بقيمهم، لذا فالبحث جاري عن القادة وليس المديرين.

كيف تصبح مديرًا عامًا؟

يعد هذا السؤال من مفـاتيح طلاسـم الإدارة عمومًـا والعربيـة خصوصًـا؛ وذلك لأن الكثيرين يعتقدون أن هذا الموقع يستحق - وفقًا لامتيازاته والصـورة الذهنية عن شاغله- جهودًا ومثابرةً وبعض التضحيات أحيانًا.

ومن المفيد الإشارة هنا، إلى أن هذا العنوان يتحـرك بمعانيـه ودلالاتـه، فهـو في بعض الدول ومصر تحديدًا يشير إلى درجة وظيفيـة تـرتبط بالترقيـة في السـلم الوظيفي المالي دون أن يعني امتلاك هذا العنوان مسئولية أو صلاحيات مختلفة.

وفي دول أخرى يحمـل هـذا المسـمى دلالـة قويـة مـن حيـث الصـلاحيات والسلطات بوقوعه أعلى الهرم التنظيمـي في المؤسسـة، وهـو مـن يمثلهـا ويشرف عـلى أنشـطتها بـل ويقـود أعمالهـا، كـما ويخضـع لإشراف وزاري في المؤسسـات الحكومية (رئيس قطـاع)، وإشراف مجـالس الإدارة في القطـاع المخـتلط والقطـاع الخاص، وكذلك الجمعيات العامة، وفي النشاط الخاص والشركات يسـمى العضـو المنتدب أو المدير التنفيذي.

عمومًا، إن مدلول وظيفة المـدير العـام ومـا يوازيهـا تشـغل اهـتمام كـل الأطراف المعنية، فالحكومة ترغب في اختيار مديرين عموم يتسـمون بالكفـاءة العالية، حتى يتمكنوا من تنفيذ برامجها وأهدافها.

والمجتمع يتطلع ليرى مؤسساته تدار بصورة تحقـق تطلعاتهـا، وكـذا المؤسسات ذاتها فهـي تسـعى كي تعطـي صـهوة جوادهـا لفرسـان يمكـنهم الانـدفاع بهـا نحـو الآمـان ويضـمنوا تطورهـا ونجاحهـا، وسـينعكس ذلـك كمردود مادي واعتباري لها.

ومن الجدير بالذكر التلميح- ونحن نريد وضع جوابًا مناسبًا لتساؤلنا عن كيفية الوصول لمنصب (مدير عام، رئيس قطاع، مدير تنفيذي، عضو منتـدب)- أن نطرح فلسفة ماليزية يعني إدراكها كشف بعض أسرار الإجابة على تساؤلنا.

يقول (مهاتير محمد) مهندس النهضة الماليزية، والذي قادها وهـو رئيسًـا للوزراء، عنـد إجابتـه عـن تسـاؤلات الصـحافة عـن كيفيـة ارتقائـه بسرعـة إلى منصبه، فأجاب أنه يجيد الصعود على أكتاف أعوانه.

وحينما أظهر السامعون بعض ذهولهم لإجابة لا تتسق مع سـمعة (مهـاتير محمد)، أدركهم قائلاً: "أنني أعتني وأهتم بجعل تلك الأكتاف قوية حتى تـتمكن من حملي إلى أعلى"، ومعنى ذلك تمكين المرءوسين بحيث يندفع أحدهم ليشـغل موقع رئيسه، وبالتالي يندفع هذا الرئيس نحو المنصب والموقع الأعلى

ما تقدم من أسرار التطور الذي أصابت منه ماليزيا مَعينًا، وتحقق لهـا في عشرين عامًا ما لم تتمكن غيرهـا مـن تحقيقـه في التنميـة والتطـور الاقتصـادي تحديدًا.

ولعله القارئ ينتظر من هـذا الإصـدار قائمـة مـن النصـائح التـي تسـاعد للوصول لهذا المنصب، وسأحاول أن أدلي بدلوي في هذا الأمر بنـاءً عـلى خـبراتي واجتهاداتي:

نعتقد أن هناك مسارات مختلفة تحكـم إمكانيـة الوصـول وربمـا الإدراك المبكر للموقع المستهدف، وهذه المسارات تبدو مختلفـة وفقًـا لطبيعـة البيئـة المحيطة بالنظم الإداريـة، وكـذا المتغـيرات الاقتصـادية والاجتماعيـة والثقافيـة، ناهيك عن منظومة القيم الفاعلة.

ويبدو أن حصر تلك المسارات قد يكون غير متاحًا، إلا أن أحداها تمتد ما بين النفاذ المشروع نحو الموقع، وبين التسلق عبر الجدران الخلفية.

إن اهتمامنا يوجه للنفاذ المشروع، أما غيره من مسارات وخيارات، فليس في دائرة اهتمامنا ولا ننصح به أبدًا.

ونعرض بإيجاز لمنظومة المسارات الصحيحة وفقًا للآتي:

- اختيار القطاع أو المؤسسة المناسبة. والهدف: التوجه نحو بيئة العمل الصحية التي تقدر المجتهدين والأكفاء وكذا المبدعين؛ وبالتالي فإن من يجد في قدراته ما يؤهله للموقع المتقدم سيجد في البيئة المختارة مسارات ضامنة لتوجهاته وما يسعى للوصول إليه.
- تطوير وبناء القدرات الذاتية وإظهار كفاءة مميزة في العمل مقترنة بالحرص والاهتمام والنزاهة، وكذا الاحترام للرؤساء والزملاء بشكل رفيع وأصيل وتحسين القدرة على التواصل الفعَّال مع الجميع.
- التوجه نحو الإبداع في مدى يتسم بقدر من المخاطرة التي تظهر التميز في الإنجاز وتلفت الأنظار والقبول.

وهكذا فإن اقتران الكفاءة بالكاريزما القيادية، تطلق صفارة الشروع نحـو المسار الصحيح للموقع المتقدم في الإدارة؛ ولذا فعلى الـراغبين في هـذا النصـب تطوير أمكاناتهم المعرفية والمهارية باضطراد يفوق أقرانهم.

كما عليهم الاعتناء بمعالم شخصيتهم، بدءًا من اختيار ملابسهم وأحذيتهم وأدواتهم الشخصية من ساعات وجوال وأقلام وحقائب، وبما يعكس قدر واضح من الملاءة الاعتبارية والتي تترك أثرًا على الرؤساء في تركيز أنظارهم على بعـض المرءوسين دون غيرهم.

عمومًا، من يسأل كيف يظهر بعض المـديرين العمـوم نجاحًـا رغـم أنهـم جاءوا من الأبواب الخليفة لمؤسساتهم، وعلى وفـق طريقـة "أذكـرني عنـد ربي"، ومنها الوساطة أو المحسوبية أو توزيع المغانم والمناصب الإداريـة، ونقـول هنـا إن معايير مجيئهم هي معايير النجاح نفسها التي تحكم توصـيفهم، وبالتـالي لا يعنـي وجـودهم في مناصـبهم إلا اسـتيفاءً لمتطلبـات البيئـة التـي تتواجـد فيهـا مؤسساتهم، ولعلنا قـد أظهرنـا هنـا بعضًـا مـن تفسـيرات الفسـاد الإداري والمـالي، وبعبارة أخرى فهم ناجحون بمعايير بيئتهم.

المكتب الفني وسكرتير المدير العام

تظهر غالبية الهياكل التنظيمية للمؤسسات تنظيمًا فرعيًا يرتبط بالمدير العام، وجرت العادة تسميته (المكتب الفني) ويوازيه في المكان والاهتمام (السكرتير الشخصي) أيضًا.

إن ظهور هذا التكوين التنظيمي بات ضرورة عندما تشعبت أعمال المدير العام وتعددت مجالات اهتماماته، فضلاً عن الحاجة للتعامل مع فيض من البيانات والمعلومات، وكذا القرارات، ناهيك عن إمكانية الحد من ضغوط الاتصال المباشر بشخص المدير العام لأمور يمكن أن يمارسها غيره ووفق رؤيته.

لقد تطور هذا التكوين التنظيمي من حيث اختصاصاته ومسئولياته، وظهرت الحاجة لتوسيع مكوناته التنظيمية، ومنها على سبيل المثال:

- قسم الدراسات والبحوث.
- قسم المتابعة.
- قسم المشروعات.

وهكذا فقد أسند للمكتب الفني الكثير من المسئوليات ومنها:

- دراسة تحليل التقارير الفنية المعروضة على المدير العام من الخبراء والمستشارين ومن الأجهزة المتخصصة، وإعداد مذكرات تحليلية فنية في المواقيت المناسبة، وتجيهز القرارات بصددها.
- إعداد مذكرات ودراسات تمهيدية للموضوعات والمشروعات المقترحة من المدير العام.
- تقديم الإسناد والدعم للخبراء والمستشارين قدر تعلق الأمر بتوفير البيانات والمعلومات والأجهزة والمكاتب والاتصالات وتيسير مرورهم لأقسام المؤسسة.
- التنسيق والتواصل مع المكاتب الفنية المناظرة.
- توفير مشروعات قرارات فنية وإدارية حول المشكلات المعروضة على المدير العام وإبداء الرأي فيها.
- المشاركة مع الإدارة القانونية في إعداد المذكرات القانونية والبروتوكولات ومذكرات التفاهم مع الإدارات الأخرى.

- إعداد الشروط المرجعية للمشروعات الإستراتيجية، والمشاركة في تقييم العروض الفنية وإعداد العقود ومتابعة التنفيذ.
- متابعة ردود الأوامر، وتصنيف التقارير، وترتيب استلامها، وإعداد الملاحظات حولها، وتجهيز المذكرات لعرضها على المدير العام.
- القيام بأعمال الحفظ والأرشفة لأعمال المكتب.

ونظرًا لأهمية المكاتب الفنية؛ بات العاملون فيها على قدركبير من المعرفة والمهارة والخبرة، فضلاً عن الكياسة واللباقة، ناهيك عن إجادة الإنكليزية واستخدام تكنولوجيا المعلومات بالمهارة المناسبة.

وفي الاتجاه نفسه، فقد باتت المكاتب الفنية لبعض الوزارات من الأهمية بمكان بحيث أصبحت جهازًا متكاملاً، قد يرأسه مديرًا يرقى لدرجة مدير عام.

وللإفادة، يرى بعض الناس أن سر نجاح الكثير من المديرين العموم، قد يكون مكاتبهم الفنية، وقد يكون العكس، ويقصد بذلك قدرة تلك المكاتب على تقديم المساندة المخلصة للمدير العام والمقترن بالاهتمام والمسئولية العالية.

وعلى وفق ما تقدم، يبذل المديرون العموم جهودهم من أجل اختيار العاملين في مكاتبهم ويدققون في مهاراتهم، وكذا في إخلاصهم وسلامة سيرتهم الوظيفية والشخصية، خاصة وأن أسرار المؤسسة ستمر من أمامهم بطريقة أو أخرى.

وتتراجع أهمية المكاتب الفنية لتبقى شكلاً يقدم صورة ذهنية وهمية عن المدير العام في المؤسسات التي تتسم بحركة متراجعة، وكذا عندما لا تتمكن تلك المكاتب من النهوض بأعبائها؛ فيضطرالمديرون العموم إسناد تلك الأعباء إلى الأقسام المتخصصة لتبقى مكاتبهم، ومن فيها عنوانًا للدلال والسلطة والاستحواذ على أفضل المكاتب والأثاث، فضلاً عن النفاذ إلى المدير العام وتلقينه الأخبار وربما القناعات الشخصية أحيانًا.

أما السكرتير المباشر للمدير العام، فهو عصب المؤسسة المخفي، ومظهر أمامي لإدارة وللمؤسسة، يباشر مهام تبدو بسيطة في وصفها، إلا أنها حساسة تمامًا، ومنها:

- استقبال الضيوف.

- الرد على الاتصالات (هاتف، إيميلات، فاكسات ...).
- الطباعة والنسخ والتصوير والحفظ على الملفات.
- تجميع المعلومات حول الموضوعات المعروضة.
- الحفظ والتصنيف الورقي والإلكتروني.
- ترتيب وتنظيم المراجعات والمداولات، والمقابلات مع المدير العام.
- تمرير بعض المعلومات أو الاتصالات إلى المدير العام.
- جدولة لقاءات المدير العام والاجتمعات والإشراف على تجهيز متطلباتها.
- ترتيب أسفار المدير العام وحجوزاته.

لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات بالتوافق مع قدرات المدير في تسهيل أعمال السكرتارية واختصار الكثير من جهودها الروتينية، ومع ذلك فهناك اللمسة الإنسانية التي يباشرها السكرتير بنفسه، والتي ربما تكون مدعاة لفتح أبوب الكثير من النجاحات للمؤسسة، أو العكس أحيانًا.

يهتم المديرون العموم باختيـار السـكرتير مـن حيـث مهاراتـه وكفاءاتـه وقدراته، بل وخبراته في ممارسة أعمال السكرتارية، وكذلك إجادته للإنكليزية وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في أعماله.

وكذا فهو يحتاج إلى سمات شخصية بالغة الأهمية، ومنها:

- حفظ الأسرار وقلة الكلام.
- الصدق والأمانة والصبر والإخلاص.
- حسن التصرف واللباقة والحلم.
- سلامة الذاكرة وقوتها وسرعة البديهة.
- الثقة العالية بالنفس والحيوية.
- حسن المظهر والهندام.
- النظافة الشخصية.
- ملتزم ومنتظم بالعمل.
- طلاقة التعبير وحسن الاستماع والقدرة على التركيز.
- الحيوية والنشاط وسلامة البنيان الجسماني.

ومـن المفيـد الإشـارة هنـا إلى ضرورة التنسـيق الفعَّـال بـين السـكرتير والمكتب الفني، رغم اختلاف طبيعة المهـام التـي يقـوم بهـا كـل مـنهما. ولا ننسى أن من أعمال السكرتير مباشرته الاتصال بالأقسام في الموضـوعات التـي يكلفه بهـا المـدير العـام كـبعض الرسـائل السريعـة الشـفهية أو الملاحظـات الخاصة والمباشرة.

أجد من الأهمية بمكـان أن نوجـه أنظارنـا إلى ضرورة وجـود شعورالرضـا والقناعة لدى السكرتير تجاه مؤسسته في المقام الأول بما يعزز شعوره بـالانتماء لها، وبالأهمية نفسها تأتي صلته بالمدير العام وقناعته به ومحبته له.

المراجــع

أولاً: المراجع الورقية

- توفيق، عبد الرحمن، 2004م: "إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

- الشعلان، فهد أحمد، 2002: "إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

- الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم، 2001م: "إدارة الأزمات والمفاوضات"، المدينة المنورة، دار المآثر.

- عليوة، السيد، 2002م: "إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.

- فرانسيس، دايفيد ومايك وودكوك. (1416ه). القيم التنظيمية. (ترجمة عبد الرحمن هيجان). الرياض: معهد الإدارة العامة.

- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1420ه). معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، مج (39)، ع (1).

- Higgs, M. and Rowland, D. (2001), "Developing change lesdership capability. The impact of a development intervention", Henley Working Paper Series, HWP 2001/004

- Ott, J. Steven. (1989). The organizational culture perspective Chicago. Dosrsay press.

- Ott, J. Steven. (1989). The organizational culture perspective Chicago. Dosrsay press.

المراجع من المواقع الإلكترونية للفترة من: الأول من مـارس حتـى آخـر يوليو 2015م:

- http://askville.amazon.com/difference-Manager-Director-position/AnswerViewer.do?requestId=4624168.
- http://dictionary.reference.com/browse/director.
- http://dochttp://www.langevin.com/certifications/accelerated-programs/view/certified-training-manager-directors.pivotal.io/pivotalcf/customizing/vsphere-config.html.
- http://elmaghrby.net/moalafty/2.pdf.
- http://en.wikipedia.org/wiki/Director.
- http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/250670.
- http://leadershipdimensions.org/GeneralDetails.aspx?id=10&t=6.
- http://repository.yu.edu.jo/handle/123456789/924.
- http://site.iugaza.edu.ps/ahams/files/2010/02/the_work.pdf.
- http://www.abahe.co.uk/small-project-management-enc/84672-what-is-the-difference-between-the-role-of-the-manager-and-the-role-of-the-supervisor.html.

- http://www.almaany.com/ar/dict/ar-en/director/.
- http://www.blackblot.com/kb/career/director-of-product-management-vs-senior-product-manager/.
- http://www.caoa.gov.eg/NR/rdonlyres/4ABC7F50-3D37-42A0-8954-9EE8D55BD08E/3987/%D9%85%D9%84%D8%AE%D8%B5%D9%88%D8%B1%D9%82%D8%A9%D8%B9%D9%85%D9%841.pdf.
- http://www.caoa.gov.eg/NR/rdonlyres/FA037574-105A-4331-B0F8-65E565BA6E11/3633/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84.pdf.
- http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/69-91.pdf.
- http://www.forum.ok-eg.com/show.php?main=1&id=29199.
- http://www.hrdiscussion.com/hr18876.html#.
- http://www.iod.com/MainWebSite/Resources/Document/managers.pdf.
- http://www.parcegypt.org/arabic/link.php?cat_id=33&Id=358.
- http://www.pathways.cu.edu.eg/subpages/training_courses/stress-ar.pdf.
- http://www.sauress.com/alnadwah/107443.
- http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=914&SecID=21.
- http://www.top-consultant.com/ppc/jobs.aspx?Industry=9&gclid=CLyDv4e4ncQCFSrMtAodqA0AAQ.
- http://www.top-consultant.com/ppc/jobs.aspx?Industry=9&gclid=CLyDv

4e4ncQCFSrMtAodqA0AAQ.

- http://www.vmware.com/products/vcloud-director.

- http://www.yemen-nic.info/contents/studies/detail.php?ID=19607.

أ . د . بسمان الفيصل
e-mail : b_altarik@yahoo.com





الرّمـال للنشر والتـوزيـع
عمان - الأردن
مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية
تلفاكس :962 6 533 05 08+
E.mail:alremalpub@live.com

شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع
عمان - الأردن
تلفاكس: 962 6 5330508+
E.mail:academpub@yahoo.com


9789957590451